




**DO PLANEJAMENTO À CONFORMIDADE: O *COMPLIANCE* COMO
FORTALECEDOR DA ESTRATÉGIA TRIBUTÁRIA**

**FROM PLANNING TO COMPLIANCE: COMPLIANCE AS A STRENGTHENER
OF TAX STRATEGY**

**DE LA PLANIFICACIÓN AL CUMPLIMIENTO: EL COMPLIANCE COMO
FORTALECEDOR DE LA ESTRATEGIA FISCAL**

 <https://doi.org/10.56238/levv17n56-021>

Data de submissão: 09/12/2025

Data de publicação: 09/01/2026

Isabele Grossi Beolchi

Pós-graduanda em Gestão Tributária
Instituição: Universidade de São Paulo (USP)
E-mail: isabelegbeolchi@gmail.com

Julio Cesar Nascimento

Doutor em Desenvolvimento Econômico
Instituição: Universidade Estadual de Campinas (Unicamp)
E-mail: eco.jcn@gmail.com

Luana da Silva Ribeiro

Doutora em Economia
Instituição: Universidade Estadual Paulista (Unesp)
E-mail: luanasribeiro78@gmail.com

RESUMO

A carga tributária brasileira e a competitividade do ambiente empresarial tornam o planejamento tributário uma ferramenta essencial para a sustentabilidade das empresas. Este trabalho teve como objetivo analisar de que forma o planejamento tributário, aliado aos princípios da governança corporativa e às práticas de *compliance*, contribui para a redução legítima da carga fiscal e para a mitigação de riscos financeiros, sem recorrer a expedientes ilícitos ou à evasão. A pesquisa adotou uma abordagem bibliográfica e documental, complementada por um estudo de caso em quatro empresas, no qual foram aplicados questionários com seis perguntas abertas para investigar percepções e práticas relacionadas ao *compliance* e ao planejamento tributário. Essa metodologia possibilitou a articulação entre fundamentação teórica, análise empírica e reflexão crítica acerca das práticas empresariais observadas. Os resultados indicaram que o planejamento tributário, quando desenvolvido em conformidade com a legislação e integrado a programas de *compliance*, fortalece a integridade organizacional, aumenta a eficiência fiscal e consolida a confiança de investidores e *stakeholders*. Evidenciou-se, ainda, que a governança corporativa e o *compliance* tributário são fatores determinantes para a adoção de práticas éticas e transparentes, fundamentais à competitividade e à sustentabilidade das empresas. Conclui-se que a integração entre planejamento tributário, governança corporativa e *compliance* configura um diferencial estratégico, capaz de mitigar riscos, combater a corrupção e fortalecer institucionalmente as organizações.

Palavras-chave: Fiscalidade. Sustentabilidade. Integridade. Regulação. Mitigação.

ABSTRACT

The Brazilian tax burden and the competitiveness of the business environment make tax planning an essential tool for the sustainability of companies. This study aimed to analyze how tax planning, combined with the principles of corporate governance and compliance practices, contributes to the legitimate reduction of the tax burden and the mitigation of financial risks, without resorting to illicit means or tax evasion. The research adopted a bibliographic and documentary approach, complemented by a case study in four companies, in which questionnaires with six open-ended questions were applied to investigate perceptions and practices related to compliance and tax planning. This methodology allowed for the articulation between theoretical foundation, empirical analysis, and critical reflection on the observed business practices. The results indicated that tax planning, when developed in accordance with legislation and integrated with compliance programs, strengthens organizational integrity, increases tax efficiency, and consolidates the trust of investors and stakeholders. It was also evident that corporate governance and tax compliance are determining factors for the adoption of ethical and transparent practices, fundamental to the competitiveness and sustainability of companies. It is concluded that the integration of tax planning, corporate governance, and compliance constitutes a strategic advantage, capable of mitigating risks, combating corruption, and institutionally strengthening organizations.

Keywords: Taxation. Sustainability. Integrity. Regulation. Mitigation.

RESUMEN

La carga tributaria brasileña y la competitividad del entorno empresarial convierten la planificación fiscal en una herramienta esencial para la sostenibilidad de las empresas. Este estudio tuvo como objetivo analizar cómo la planificación fiscal, combinada con los principios de gobierno corporativo y prácticas de cumplimiento normativo, contribuye a la reducción legítima de la carga tributaria y a la mitigación de riesgos financieros, sin recurrir a medios ilícitos ni a la evasión fiscal. La investigación adoptó un enfoque bibliográfico y documental, complementado con un estudio de caso en cuatro empresas, en el que se aplicaron cuestionarios con seis preguntas abiertas para investigar las percepciones y prácticas relacionadas con el cumplimiento normativo y la planificación fiscal. Esta metodología permitió la articulación entre la fundamentación teórica, el análisis empírico y la reflexión crítica sobre las prácticas empresariales observadas. Los resultados indicaron que la planificación fiscal, cuando se desarrolla de acuerdo con la legislación e integrada con los programas de cumplimiento normativo, fortalece la integridad organizacional, aumenta la eficiencia fiscal y consolida la confianza de los inversores y las partes interesadas. También se evidenció que el gobierno corporativo y el cumplimiento normativo tributario son factores determinantes para la adopción de prácticas éticas y transparentes, fundamentales para la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. Se concluye que la integración de la planificación fiscal, el gobierno corporativo y el cumplimiento normativo constituye una ventaja estratégica capaz de mitigar riesgos, combatir la corrupción y fortalecer institucionalmente a las organizaciones.

Palabras clave: Tributación. Sostenibilidad. Integridad. Regulación. Mitigación.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um ambiente empresarial altamente competitivo, caracterizado pelo constante surgimento de novas estratégias comerciais, o planejamento torna-se essencial para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios. Nesse contexto, vislumbra-se que o planejamento na esfera tributária assume um papel estratégico na gestão fiscal, influenciando diretamente a trajetória das empresas, uma vez que o ônus tributário está intrinsecamente ligado às suas atividades.

Segundo Vello e Martinez (2014), o planejamento tributário consiste em um conjunto de ações que auxiliam a empresa a reduzir a carga tributária a ser paga e, conseqüentemente, evitar a geração de custos operacionais desnecessários, proporcionando, assim, mais eficiência e competitividade.

Para garantir sua sobrevivência e maximizar o lucro líquido, as empresas precisam planejar e analisar os tributos incidentes sobre suas atividades. Nesse sentido, o planejamento tributário desempenha um papel fundamental ao auxiliar na administração dessas obrigações, contribuindo para uma gestão mais eficiente e embasando a tomada de decisões. Além disso, permite a redução de custos e a mitigação de riscos financeiros, fortalecendo a saúde financeira da organização (Siqueira, 2019).

Diante desse cenário, torna-se altamente vantajoso para qualquer empresa adotar estratégias que resultem em reduções legítimas da carga tributária. Contudo, para que tal economia seja efetivamente alcançada, é indispensável que essas práticas estejam alinhadas aos parâmetros legais, assegurando conformidade com a legislação e prevenindo condutas que possam configurar evasão fiscal ou sonegação de impostos.

Nesse sentido, torna-se essencial distinguir o planejamento tributário da sonegação ou evasão fiscal. O primeiro refere-se à adoção de práticas que buscam reduzir a carga tributária por meio de atos ou negócios jurídicos reais e legítimos, sem apresentar vícios de origem ou de manifestação de vontade, o que o caracteriza como lícito. Em contrapartida, a sonegação ou evasão fiscal está associada à utilização de procedimentos que violam diretamente a legislação ou a regulamentação tributária, configurando-se como prática ilícita destinada a evitar o pagamento de impostos, taxas e contribuições (Crepaldi, 2021).

Sob essa ótica, a corrupção pode ser compreendida como a apropriação indevida de vantagens, resultante da prática de atos ilegais ou antiéticos, ainda que destinados a beneficiar terceiros (Greco Filho; Rossi, 2015), configura-se como um fenômeno estrutural que, ao longo dos séculos, tem comprometido o equilíbrio social e econômico. Trata-se de um entrave persistente à consolidação da transparência e da ética nas relações empresariais e institucionais. Tanto no Brasil quanto em diversos outros países, sua recorrência evidencia a permanência de práticas ilícitas voltadas à obtenção de vantagens pessoais indevidas, as quais, por sua vez, contribuem para o aprofundamento das desigualdades sociais e para o enfraquecimento da estabilidade econômica.

Nesse contexto, revela-se imprescindível o fortalecimento de mecanismos voltados à promoção da conformidade normativa e da integridade das práticas corporativas. À luz dessa necessidade, o planejamento tributário emerge como instrumento estratégico, uma vez que possibilita a racionalização da carga fiscal incidente sobre as organizações, assegurando a manutenção de sua viabilidade econômica sem incorrer em procedimentos que extrapolem os limites da legalidade.

A implementação eficaz do mesmo mantém estreita relação com os princípios da governança corporativa, os quais estabelecem diretrizes para a adequada administração, o monitoramento e o incentivo das atividades empresariais. Tal sistema pressupõe a atuação integrada de sócios, conselhos de administração, diretorias e órgãos de fiscalização, de modo a assegurar maior controle, transparência e responsabilidade na condução dos negócios (Silva, 2016).

Nesse panorama, a busca por maior transparência, ética e conformidade nas organizações impulsionou a adoção de programas de *compliance*. Esse conceito pode ser entendido como o conjunto de normas, padrões e procedimentos voltados a assegurar que a empresa e seus colaboradores atuem em consonância com a legislação e com os princípios éticos do mercado, conforme apontam Candeloro, Rizzo e Pinho (2012).

Além de garantir a observância da lei, o *compliance* também se relaciona à gestão de riscos e à responsabilidade social. Destaca-se que a prática abrange aspectos como gestão de riscos e de valores, governança corporativa, ética empresarial, códigos de integridade e de conduta, bem como responsabilidade social corporativa, evidenciando seu caráter multidimensional (Silveira; Saad-Diniz, 2015)

Cumprir salientar que a instituição de programas de *compliance* tem despertado interesse não apenas por parte das empresas, com o intuito de preservar sua reputação, mas também do próprio Estado, diante da necessidade de combate às práticas corruptas, extremamente prejudiciais à manutenção do aparato estatal. A esse respeito, Mendes e Carvalho (2017) ressaltam que a sociedade se beneficia quando há estímulos para que as próprias organizações assumam parte da responsabilidade pelo cumprimento da legislação.

Nessa perspectiva, o *compliance* tributário configura-se como um desdobramento essencial da governança corporativa, reunindo um conjunto de práticas que visam garantir o cumprimento das normas fiscais, proporcionando maior segurança tanto para investidores quanto para demais agentes envolvidos nas operações empresariais. A adoção de medidas preventivas e corretivas dentro desse modelo revela-se, assim, um instrumento fundamental para mitigar riscos e fortalecer a integridade no ambiente corporativo.

Dessa forma, a relação entre planejamento tributário, governança corporativa e *compliance* tributário evidencia a importância de práticas empresariais transparentes e alinhadas à legislação vigente. A correta aplicação dessas estratégias permite não apenas a otimização da carga fiscal, mas

também a promoção de um ambiente corporativo mais íntegro e seguro, favorecendo a competitividade e a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.

Partindo dessa premissa, vislumbra-se que a adoção de mecanismos que reforcem a conformidade tributária e a ética empresarial contribui significativamente para a mitigação da corrupção e de práticas ilícitas que comprometem a economia e a estabilidade institucional. Dessa forma, fortalece-se a governança no âmbito empresarial e amplia-se a confiança de investidores e *stakeholders*, consolidando as organizações como agentes responsáveis no mercado.

Portanto, embora as estratégias de planejamento tributário sejam amplamente utilizadas para reduzir a carga fiscal, sua integração com a governança corporativa e com programas de *compliance* é essencial para garantir segurança jurídica e integridade empresarial. Essa abordagem assegura que a busca por eficiência tributária ocorra em conformidade com a lei, evitando práticas ilícitas e fortalecendo a confiança no mercado. Dessa forma, empresas que adotam essa integração conseguem alinhar seus objetivos financeiros à responsabilidade social e à transparência, consolidando um modelo de gestão sustentável e competitivo.

Diante disso, o objetivo deste projeto foi investigar de que forma o planejamento tributário, articulado à governança corporativa e ao *compliance*, contribui para a redução do ônus fiscal e para a mitigação de riscos financeiros nas organizações. Os resultados indicam que tal integração fortalece a sustentabilidade e a reputação empresarial, promovendo práticas éticas e responsáveis. Conclui-se, portanto, que o planejamento tributário, quando conduzido de forma lícita e em alinhamento com os princípios da integridade corporativa, constitui diferencial estratégico que potencializa a competitividade e favorece o desenvolvimento sustentável das organizações.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia adotada neste estudo foi estruturada para analisar a integração entre o planejamento tributário, a governança corporativa e o *compliance* tributário, e como essa relação contribui para a redução da carga fiscal, mitigação de riscos e fortalecimento da integridade empresarial. Para tanto, o estudo utilizou uma abordagem qualitativa, fundamentada no pensamento complexo de Edgar Morin (2015), buscando uma compreensão ampla e integradora do tema, evitando reducionismos.

O processo de coleta de dados baseou-se em uma revisão bibliográfica descritiva e explicativa, que reuniu obras e artigos de autores renomados em Direito Tributário, como Ricardo Mariz de Oliveira, Heleno Taveira Torres, Roque Antonio Carrazza e Leandro Paulsen, além de especialistas em governança corporativa e *compliance*, como Leonel Siqueira, e em contabilidade gerencial e planejamento tributário, como Edson Cordeiro da Silva. Essa etapa permitiu mapear as bases conceituais e identificar lacunas e possibilidades para a integração dessas práticas no ambiente

empresarial.

Em seguida, foi realizada uma análise legislativa e normativa, contemplando dispositivos como o Código Tributário Nacional (Lei nº 5.172/1966), a Constituição Federal de 1988, a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013) e a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/1976), bem como instruções e normativas expedidas pela Receita Federal. Essa análise foi essencial para contextualizar a aplicação do planejamento tributário e do *compliance* dentro dos limites legais, assegurando que as estratégias estejam em conformidade com a legislação vigente.

A análise contemplou, ainda, um estudo comparativo entre empresas que possuem ou não programas estruturados de *compliance* tributário. Para isso, foram levantadas informações por meio de um estudo de caso, fundamentadas em seis perguntas-chave, com o propósito de avaliar os efeitos dessas práticas na segurança jurídica, na conformidade fiscal e na imagem institucional das organizações.

Com o intuito de contextualizar a investigação, apresentam-se a seguir as seis perguntas aplicadas na pesquisa, organizadas em forma de quadro, as quais nortearam a coleta de dados e possibilitaram a construção da análise comparativa dos resultados.

Quadro 1 - Roteiro de entrevista sobre práticas de *compliance* tributário

Número	Pergunta
1	Qual o segmento de atuação da empresa?
2	De que forma a sua empresa lida, no dia a dia, com as questões tributárias? Há alguma estratégia específica adotada para gerenciar essas demandas, e como ela tem contribuído para a rotina fiscal da organização?
3	Quais são, em sua visão, os maiores desafios que a empresa enfrenta para manter a regularidade fiscal e, ao mesmo tempo, não comprometer sua competitividade no mercado?
4	Que tipo de práticas ou políticas internas a sua empresa adota para garantir o cumprimento adequado das obrigações fiscais? Como essas medidas funcionam na prática e qual tem sido o impacto delas no dia a dia da organização?
5	Considerando os desafios fiscais enfrentados atualmente pela empresa em que você atua, como você acredita que o planejamento e a análise estratégica dos tributos poderiam contribuir para melhorar sua saúde financeira e promover um crescimento sustentável?
6	Quais benefícios tangíveis você já percebeu, ou espera perceber, com a adoção de práticas de <i>compliance</i> tributário na empresa em que atua, especialmente no que se refere à reputação, à sustentabilidade e à segurança jurídica? Poderia compartilhar exemplos práticos ou situações que evidenciem esses impactos?

Fonte: Elaboração própria

As questões exploraram a adoção de estratégias específicas no tratamento das obrigações tributárias diárias, as diretrizes que sustentam essas decisões e os desafios enfrentados para manter a conformidade fiscal sem comprometer a competitividade. Além disso, investigaram a existência de políticas internas voltadas ao cumprimento das exigências legais, sua aplicação prática e sua eventual integração a programas formais de *compliance*.

Buscou-se também compreender de que maneira o planejamento e a gestão estratégica dos tributos podem fortalecer a saúde financeira e impulsionar o crescimento sustentável das empresas, bem como identificar os benefícios percebidos do *compliance* tributário em termos de reputação,

perenidade e segurança jurídica. Essa etapa teve como objetivo reconhecer o *compliance* como uma ferramenta relevante na mitigação de riscos e na promoção da integridade organizacional.

Com base nos dados obtidos, foi possível conduzir uma análise de cenários, observando as diferentes formas de implementação do *compliance* e do planejamento tributário, e seus impactos sobre a carga fiscal, os custos operacionais e a prevenção de passivos. Tal abordagem evidenciou como a integração dessas práticas pode contribuir não apenas para a eficiência tributária, mas também para o alinhamento das empresas aos princípios da governança corporativa e à responsabilidade socioeconômica.

Por fim, a metodologia adotada permitiu explorar de forma abrangente o papel do planejamento tributário, aliado ao *compliance* e à governança corporativa, como ferramenta de gestão fiscal e ética empresarial. A partir dos dados coletados e das análises realizadas, espera-se oferecer uma visão aprofundada sobre as melhores práticas para alcançar eficiência tributária e sustentabilidade econômica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO, CONFORMIDADE LEGAL E INTEGRIDADE NA ATUAÇÃO EMPRESARIAL

O dever de pagar impostos, ainda que não expresso de forma literal na Constituição Federal, configura um dever fundamental imposto a todos os indivíduos que praticarem o fato gerador. Tal dever, de acordo com a capacidade econômica de cada contribuinte (art. 145, § 1º, CRFB/88), visa assegurar a contribuição para o desenvolvimento do Estado e da sociedade como um todo (Loss, 2014).

Nesse contexto, a empresa assume papel central na condição de contribuinte, na medida em que representa um agente social dotado de expressivo poder socioeconômico e de significativa capacidade de geração de riquezas. Sua atuação não se limita à esfera privada, mas projeta efeitos diretos sobre a coletividade, o que lhe confere responsabilidades ampliadas diante do Estado e da sociedade. Entre os princípios que orientam essa atuação, destaca-se o cumprimento da função social, que exige da organização não apenas a busca pelo lucro, mas também a observância das normas jurídicas e a promoção do bem-estar coletivo.

A função social da empresa se concretiza quando esta promove a justiça social (art. 170, caput, CRFB/88), a livre iniciativa (art. 170, caput, e art. 1º, IV, CRFB/88), a busca do pleno emprego (art. 170, VIII, CRFB/88), a redução das desigualdades sociais (art. 170, VII, CRFB/88), o valor social do trabalho (art. 1º, IV, CRFB/88), a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, CRFB/88), bem como quando observa os valores ambientais (art. 51, XIV, Código de Defesa do Consumidor), entre outros princípios constitucionais e infraconstitucionais.

Por outro lado, a sociedade empresária que deixa de cumprir suas obrigações tributárias viola

de forma direta sua função social, gerando prejuízos significativos tanto para terceiros quanto para a coletividade. Essa conduta configura um aproveitamento indevido dos benefícios proporcionados pela atividade econômica sem a correspondente contrapartida fiscal, resultando em ônus injusto aos demais contribuintes. Ademais, tal prática compromete a livre concorrência, uma vez que distorce a distribuição da carga tributária entre as empresas, criando um ambiente de desigualdade no mercado.

Considerando o cenário fiscal brasileiro, marcado pela elevada complexidade normativa, pelo alto custo de conformidade e pelo dinamismo constante da legislação, torna-se imprescindível que as organizações adotem mecanismos capazes de otimizar o acompanhamento e o cumprimento de suas obrigações fiscais. Nesse sentido, instrumentos como o *compliance* tributário e o planejamento tributário revelam-se indispensáveis para assegurar não apenas a regularidade fiscal, mas também o efetivo cumprimento da função social da empresa (Lima, 2019).

Assim, entende-se o planejamento tributário como uma prática essencial para as empresas que buscam não apenas sobreviver, mas também se destacar em meio à elevada carga tributária brasileira. Andrade Filho (2007) define essa prática como a escolha, entre alternativas lícitas, de situações fáticas ou jurídicas que possibilitem reduzir ou eliminar encargos fiscais, sempre observando os limites estabelecidos pela legislação.

Complementando essa perspectiva, Hugo de Brito Machado (2007) entende o planejamento tributário como a busca pela economia lícita de tributos, alcançada por meio da adequada organização das atividades do contribuinte, de forma a suportar o menor ônus possível. Trata-se, portanto, de uma prática que se fundamenta na legalidade e que tem por finalidade reduzir, postergar ou evitar a incidência tributária, desde que conduzida em conformidade com os limites normativos. Quando extrapola esses limites, deixa de configurar planejamento e passa a caracterizar-se como elisão abusiva, evasão ou outras práticas ilícitas não amparadas pelo ordenamento jurídico.

O fundamento jurídico para a prática do planejamento tributário encontra respaldo na própria Constituição Federal, que estabelece princípios como a legalidade (art. 5º, II, e art. 150, I), a anterioridade, a vedação ao confisco, a capacidade contributiva e a livre iniciativa (art. 170). Tais princípios orientam a conduta empresarial e asseguram que o planejamento seja reconhecido como instrumento legítimo de gestão e de competitividade.

Dessa maneira, evidencia-se que a coordenação e a adequada projeção dos atos e negócios jurídicos são determinantes para a elaboração de um planejamento tributário eficiente. Quando bem estruturada, essa prática não apenas contribui para a redução dos encargos fiscais, mas também reforça o desempenho econômico das empresas que a adotam.

Nessa exposição, merece destaque a classificação apresentada por Scholes (2002), que identifica três modalidades básicas de planejamento tributário: a conversão de resultados de uma categoria em outra; a transferência de resultados entre diferentes sujeitos; e o deslocamento de

resultados de um período para outro. Essa tipologia reforça a necessidade de organização interna das empresas, permitindo a formulação de estratégias lícitas e eficazes de redução da carga tributária.

No contexto brasileiro, reconhece-se a liberdade dos contribuintes em adotar estratégias voltadas à diminuição do impacto fiscal, desde que observados os princípios da legalidade e da tipicidade. O planejamento tributário, nesse sentido, tem como objetivo identificar e implementar meios jurídicos capazes de postergar ou reduzir o recolhimento de tributos antes da ocorrência do fato gerador.

Diante do elevado nível de tributação e dos desafios inerentes ao sistema fiscal nacional, a adoção de estratégias legais de otimização tributária revela-se indispensável à competitividade e à própria sobrevivência das empresas. Assim, o planejamento tributário não apenas assegura maior segurança fiscal, mas também fortalece a posição das organizações em âmbito nacional e internacional, sempre em consonância com os limites estabelecidos pela legislação.

Por fim, é importante ressaltar que o estudo do planejamento tributário ultrapassa a análise de seus conceitos, objetivos e reflexos na eficiência empresarial, abrangendo também a distinção entre práticas lícitas, como a elisão, e condutas ilícitas, a exemplo da evasão e da sonegação fiscal. Essas distinções demandam exame específico e aprofundado, que será desenvolvido nas seções subsequentes deste trabalho.

3.2 ASPECTOS LEGAIS, ÉTICOS E CONSEQUÊNCIAS DAS PRÁTICAS LÍCITAS E ILÍCITAS: DISTINÇÃO ENTRE ELISÃO, EVASÃO E SONEGAÇÃO FISCAL

Primeiramente, imprescindível mencionar que ao longo dos anos, observa-se uma insatisfação crescente dos contribuintes diante da necessidade de destinar parcela significativa de sua renda ao Estado, seja por meio de tributos diretos ou indiretos. Essa insatisfação, frequentemente associada à falta de informação adequada ou ao desconhecimento em matéria tributária, tem contribuído para a consolidação da chamada “cultura da sonegação”, estimulando condutas voltadas à omissão ou à redução indevida do pagamento de tributos (Santos, 2016).

Nesse contexto, Siqueira (2006) enfatiza que o comportamento sonegador tende a ser influenciado pela percepção de risco do contribuinte, que pondera os possíveis ganhos da omissão de rendimentos em face da probabilidade de fiscalização e das sanções aplicáveis. Tal dinâmica evidencia que a prevenção da sonegação não depende apenas da legislação, mas também da eficácia dos mecanismos de controle e de punição.

Importa destacar, contudo, que o planejamento tributário, embora se configure como instrumento legítimo de gestão, pode ser desvirtuado quando se recorre a práticas ilícitas. Nesses casos, perde-se o caráter de legalidade, dando lugar a condutas classificadas como evasão ou sonegação fiscal. A sonegação caracteriza-se pela supressão ou redução indevida de tributos, mediante condutas dolosas

e ilegais, sujeitando o contribuinte às penalidades previstas nos artigos 1º e 2º da Lei nº 8.137/1990, que incluem reclusão de dois a cinco anos, além das multas que podem alcançar 225% do tributo devido, nos termos do artigo 44 da Lei nº 9.430/1996. Essas consequências, somadas ao dano reputacional, podem comprometer seriamente a continuidade das atividades empresariais.

A evasão, por sua vez, consiste em expedientes ilícitos voltados a fraudar o fisco, envolvendo, por exemplo, simulação de atos, documentos ou operações. Moreira (2018), distingue evasão e Elisão ao destacar que a primeira se caracteriza pelo uso de meios fraudulentos ou simulados, enquanto a segunda se limita à adoção de mecanismos lícitos não vedados pela legislação. Nesse mesmo sentido, Ricardo Alexandre (2017) ressalta que a evasão pode ocorrer inclusive antes da ocorrência do fato gerador, como nos casos de emissão de notas fiscais falsas, e Lobo (2017) reforça que se trata de conduta do contribuinte que viola de maneira direta a imposição legal.

Apesar dessas definições, existe divergência doutrinária quanto ao uso dos conceitos. Hugo de Brito Machado (2010), por exemplo, propõe interpretação distinta, associando o termo evasão a condutas lícitas e Elisão a condutas ilícitas, fundamentando sua posição na etimologia dos vocábulos. Entretanto, prevalece na doutrina a compreensão de que a Elisão fiscal constitui prática legítima, adotada preventivamente antes do surgimento da obrigação tributária, e que possibilita ao contribuinte a redução lícita da carga tributária (Moreira, 2018).

Do ponto de vista ético e social, práticas de evasão e sonegação não apenas violam a legislação, mas também afrontam princípios de responsabilidade e integridade empresarial. Crepaldi (2021) reforça que tais condutas configuram procedimentos ilícitos voltados a suprimir o pagamento de tributos, o que gera sanções administrativas, civis e criminais, além de comprometer a reputação e a sustentabilidade organizacional.

A correta distinção entre Elisão, evasão e sonegação é, portanto, indispensável para a construção de um planejamento tributário seguro e ético. Enquanto a Elisão representa um mecanismo legítimo de planejamento, a evasão e a sonegação constituem práticas ilegais, sujeitas a penalidades severas. A adoção de medidas em conformidade com a legislação e alinhadas a valores éticos fortalece a governança corporativa e contribui para a estabilidade das organizações.

No cenário brasileiro recente, marcado por escândalos de corrupção envolvendo grandes empresas, o legislador passou a intensificar o combate às práticas ilícitas que comprometem a economia e a confiança social. Esse movimento resultou na criação de um arcabouço normativo voltado ao enfrentamento da corrupção, cujos reflexos alcançam também a gestão tributária.

Nesse sentido, as empresas são cada vez mais chamadas a adotar mecanismos de governança que incorporem a dimensão ética e a sustentabilidade em suas práticas de gestão. A implementação de programas de conformidade, especialmente os Programas de *Compliance*, quando articulados à Lei Anticorrupção, reforça os controles internos e favorece uma gestão tributária mais transparente, íntegra

e alinhada aos princípios jurídicos e éticos.

3.3 COMPLIANCE E COMPLIANCE TRIBUTÁRIO: DA ÉTICA A CONFORMIDADE ESTRATÉGICA

A título introdutório, a compreensão do termo *compliance* é fundamental para avaliar a relevância e o alcance dos programas voltados à conformidade organizacional. Embora sua tradução literal do inglês remeta a “cumprimento” ou “obediência”, sua prática abrange dimensões mais amplas, relacionadas à ética corporativa, à governança e à responsabilidade social.

Mendes e Carvalho (2017) observam que tais programas têm como finalidade estruturar mecanismos e procedimentos que integrem a legalidade à cultura organizacional. Para os autores, não se trata de eliminar por completo a ocorrência de ilícitos, cenário praticamente impossível, mas sim de reduzir significativamente sua probabilidade e criar instrumentos eficazes para a identificação e resposta a problemas, minimizando riscos e impactos negativos.

Nessa perspectiva, os programas de *compliance* devem ser compreendidos não apenas como um conjunto de normas e diretrizes, mas como instrumentos estratégicos que incorporam a legalidade e a ética aos pilares da cultura empresarial. Ainda segundo Mendes e Carvalho (2017), empresas que dispõem de estruturas sólidas de *compliance* são vistas no mercado como parceiras mais seguras, de modo que a adoção desses programas deixa de ser um diferencial competitivo e se torna uma necessidade.

Coimbra e Manzi (2010) acrescentam que sua implementação deve estar alinhada à realidade particular de cada organização, levando em consideração sua cultura, porte, setor de atuação, atividades desempenhadas e local de operação. Além disso, Assi (2018) pontua que a eficácia da implementação de um programa de *compliance* está fundamentada em três pilares: prevenir, detectar e responder. A ausência dessa estrutura mínima pode levar ao risco de programas meramente formais, sem efetiva integração à prática empresarial, comprometendo seu propósito de garantir integridade e sustentabilidade organizacional.

Diante disso, verifica-se que não há um modelo único de *compliance*, mas sim diretrizes gerais que devem ser ajustadas conforme as particularidades de cada organização. A observância dos pilares de prevenção, detecção e resposta é indispensável para a consolidação de um programa eficaz, capaz de fortalecer a governança corporativa, promover um ambiente de integridade e aumentar a confiança entre investidores, parceiros e sociedade em geral.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo foi conduzido com quatro empresas pertencentes a setores distintos, selecionadas com o objetivo de compreender como o planejamento tributário e o *compliance* são aplicados em diferentes

contextos organizacionais. Essa diversidade setorial possibilitou não apenas identificar práticas específicas adotadas por cada ramo de atividade, mas também analisar de que modo a flexibilidade estratégica se traduz na adaptação das empresas às suas realidades particulares.

A seguir, apresentam-se os resultados de forma comparativa, evidenciando os pontos de convergência e de distinção entre as organizações entrevistadas:

Quadro 2 - Análise setorial das práticas e benefícios do *compliance* tributário

<i>Empresa</i>	<i>Setor</i>	<i>Estratégias/Práticas</i>	<i>Principais desafios</i>	<i>Maturidade compliance</i>	<i>Benefícios percebidos</i>
1	Telecomunicações	Divisão entre áreas (operacional, estratégico, contencioso); apoio de consultorias (Big4)	Conciliar rapidez na decisão com análise de riscos, evitando autuações	Avançada: estrutura interna especializada e apoio externo	Redução de tributos; eficiência; melhor relação com o fisco
2	Indústria de Borracha Natural	Consultorias externas para créditos no Lucro Real; auditorias constantes (SPED, e-Auditor)	Insegurança jurídica na interpretação de créditos tributários	Avançada: dependência de consultorias e auditorias	Segurança jurídica; mitigação de riscos
3	Comércio de Saneantes	Planejamento focado em incentivos e benefícios fiscais disponíveis	Equilibrar conformidade fiscal e competitividade de mercado	Intermediária: foco em incentivos, sem políticas robustas	Eficiência operacional; manutenção da competitividade
4	Escritório de Contabilidade	Uso intensivo de sistemas tecnológicos; atuação preventiva e consultiva	Cumprimento de prazos rigorosos em meio à complexidade legal	Avançada: tecnologia e prevenção constante	Confiabilidade dos serviços; organização interna

Fonte: Dados disponibilizados pelas empresas 1,2,3 e 4. Elaboração própria

A análise dos dados coletados evidencia como o planejamento tributário e o *compliance* vêm sendo tratados em diferentes setores empresariais, revelando práticas, desafios e benefícios percebidos pelas organizações. As respostas demonstram que a maioria das empresas já adota mecanismos estruturados de gestão tributária, recorrendo tanto a equipes internas quanto a consultorias externas, com o intuito de reduzir riscos e otimizar a carga tributária. Essa constatação vai ao encontro da literatura examinada, pois confirma que, embora não haja um modelo único de implementação, as organizações buscam adaptar suas estratégias às suas realidades específicas, respeitando os limites legais e priorizando a eficiência fiscal.

Observa-se, contudo, uma diferença relevante em relação às grandes corporações: enquanto estas costumam ter departamentos formais de *compliance*, as empresas analisadas demonstram uma

integração mais implícita das práticas em sua rotina fiscal. O *compliance* não se apresenta como área independente, mas como componente naturalizado da gestão tributária, manifestando-se no uso de sistemas tecnológicos, na contratação de consultorias externas ou no aproveitamento de incentivos legais. Essa configuração não reduz sua relevância; ao contrário, indica que em estruturas menores ou com recursos mais restritos o *compliance* tende a se materializar de maneira operacional, em vez de se consolidar como setor autônomo.

De forma indireta, os achados confirmam as exposições teóricas apresentadas anteriormente. Verifica-se, por exemplo, que as estratégias observadas dialogam com a lógica de Scholes (2002), ao evidenciar práticas de conversão de resultados (empresa 1), transferência de responsabilidades (empresa 2) e deslocamento temporal de tributos (empresas 3 e 4). Além disso, os relatos também materializam os três pilares do *compliance* destacados por Assi (2018): a prevenção aparece na organização documental, nos treinamentos e no uso de tecnologia; a detecção, nas auditorias e revisões constantes; e a resposta, nas medidas corretivas e ajustes internos diante de riscos identificados.

Outro ponto de conexão com a fundamentação teórica refere-se à distinção entre elisão fiscal e práticas ilícitas de evasão ou sonegação. Os dados revelam que todas as empresas entrevistadas direcionam seus esforços para estruturar práticas lícitas de redução da carga tributária, seja pela criação de áreas especializadas (empresa 1), pela contratação de consultorias externas (empresa 2), pelo aproveitamento de incentivos fiscais (empresa 3) ou pelo uso de sistemas tecnológicos de gestão (empresa 4). Assim, evidencia-se a elisão como estratégia legítima e transparente, evitando condutas fraudulentas que caracterizariam a sonegação. Nesse sentido, o *compliance* surge como verdadeiro mecanismo de blindagem contra desvios, assegurando que a busca por eficiência fiscal se mantenha alinhada à legislação e à integridade empresarial.

No exame individual, observa-se que a empresa 1, do ramo de Telecomunicações, apresentou maior nível de estruturação interna, com divisões entre áreas (operacional, estratégica e contenciosa) e apoio de grandes consultorias externas (Big4). Essa configuração demonstra maturidade na gestão tributária e preocupação em conciliar agilidade decisória com mitigação de riscos. Já a empresa 2 revelou forte dependência de consultorias externas, especialmente para interpretar créditos fiscais no regime de Lucro Real e auditar obrigações acessórias. O enfoque central está no controle e na prevenção de riscos de autuação, evidenciando o papel estratégico do planejamento para assegurar segurança jurídica.

Por sua vez, a empresa 3 demonstrou uma atuação voltada à estrita observância da legislação, aproveitando incentivos e benefícios fiscais disponíveis. Embora evidencie preocupação com conformidade, apresenta nível de maturidade intermediário, já que suas práticas não são tão estruturadas quanto nos demais casos. Por fim, a empresa 4, um escritório de contabilidade, destacou-se pelo uso intensivo de sistemas tecnológicos e pela abordagem preventiva e consultiva. Sua estratégia

está direcionada a evitar erros, acompanhar atualizações legislativas e garantir o cumprimento de prazos, características diretamente ligadas à natureza de seu ramo de atividade.

Em síntese, os resultados das entrevistas revelam que, apesar das diferenças setoriais e dos distintos níveis de maturidade no planejamento tributário e no *compliance*, todas as empresas convergem para a adoção de práticas voltadas à eficiência fiscal, segurança jurídica e integridade corporativa. Verificou-se que a aplicação prática confirma os referenciais teóricos de Scholes, Assi e da doutrina sobre elisão e sonegação, evidenciando que o verdadeiro diferencial competitivo não está em modelos padronizados, mas na capacidade de adaptar estratégias às especificidades do negócio, sempre dentro da legalidade.

Constata-se, portanto, que a integração entre planejamento tributário e *compliance* não se restringe à otimização de tributos, mas representa um recurso essencial para a gestão responsável, reforçando a governança corporativa, a transparência nas relações com o fisco e a busca pela sustentabilidade dos negócios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira o *compliance* tributário, aliado a um planejamento fiscal estruturado e à governança corporativa, pode se configurar não apenas como um instrumento de conformidade, mas também como um recurso estratégico voltado à sustentabilidade empresarial. Procurou-se verificar, portanto, se sua aplicação ultrapassa o mero cumprimento formal das obrigações legais, avaliando em que medida sua adoção contribui para a geração de impactos positivos e para a mitigação de riscos no ambiente corporativo.

Dessa forma, as análises empreendidas ao longo desta pesquisa permitem concluir que a integração entre planejamento tributário, governança corporativa e programas de *compliance* ultrapassa a dimensão meramente operacional, assumindo papel estratégico para a perenidade das organizações. Ao conjugar eficiência fiscal com integridade institucional, cria-se um ambiente corporativo mais transparente, competitivo e capaz de enfrentar as incertezas do cenário econômico nacional.

Verificou-se, a partir do estudo nas empresas, que as que investem em políticas estruturadas de *compliance* tributário não apenas reduzem riscos de autuações e litígios, mas também consolidam uma imagem de confiabilidade perante investidores e órgãos reguladores. Essa percepção demonstra que a conformidade não deve ser tratada como custo, mas como investimento em segurança jurídica e reputação organizacional.

Outro ponto de destaque é que, embora a busca pela economia tributária seja legítima e necessária, o verdadeiro diferencial competitivo está na adoção de práticas lícitas de elisão, em contraste com expedientes ilícitos de evasão e sonegação. A distinção conceitual e prática entre essas

condutas é fundamental, pois apenas a elisão fortalece a governança corporativa, enquanto as demais acarretam riscos jurídicos, financeiros e reputacionais que podem comprometer a própria sobrevivência da empresa.

Também se evidenciou que os programas de *compliance*, quando estruturados sob os pilares de prevenção, detecção e resposta, funcionam como mecanismo de blindagem contra desvios internos e externos. Mais do que um manual de regras, tratam-se de instrumentos dinâmicos que moldam a cultura organizacional, estimulando a tomada de decisões alinhadas à ética e à legalidade, em consonância com os valores constitucionais que regem a atividade empresarial.

Não obstante, a ausência de planejamento tributário e de gestão adequada sobre as obrigações fiscais gera reflexos negativos severos. Entre eles, destacam-se: risco de autuações e execuções fiscais com elevados custos de defesa; bloqueios judiciais em contas bancárias e aplicações financeiras, comprometendo a liquidez da empresa; necessidade de oferecer garantias onerosas, como bens, valores ou seguros; despesas adicionais com medidas judiciais destinadas a suspender a exigibilidade de créditos tributários; impossibilidade de obtenção de certidões negativas, inviabilizando a participação em licitações; restrições ao acesso a crédito e financiamentos; responsabilização pessoal dos sócios, diante da desconsideração da personalidade jurídica; e, em situações mais graves, a inviabilidade operacional e até o encerramento das atividades empresariais.

A pesquisa revelou ainda que não há um modelo único de implementação de tais práticas, mas sim a necessidade de adaptação às especificidades de cada setor e porte empresarial. Essa flexibilidade estratégica é positiva, pois permite que pequenas e grandes organizações, ainda que em diferentes níveis de maturidade, desenvolvam soluções viáveis para equilibrar conformidade fiscal, competitividade e sustentabilidade.

Em síntese, conclui-se que o planejamento tributário associado ao *compliance* não se limita à redução de encargos, mas representa instrumento de fortalecimento institucional, mitigação de riscos e promoção de responsabilidade social. A adoção dessa integração projeta as empresas como agentes éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável, reafirmando que competitividade e integridade não são valores excludentes, mas complementares na construção de um modelo empresarial sólido e resiliente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE FILHO, E.O. 2007. Imposto de Renda das Empresas. 4ed. Atlas, São Paulo/SP, Brasil.
- ALEXANDRE, R. 2017. Direito tributário esquematizado. 11ed. JusPodivm, Salvador/BA, Brasil.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 13 mai. 2025.
- CANDELORO, A.P; RIZZO, M.B.M; PINHO, V. 2012. Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. Trevisan Editora, São Paulo/SP, Brasil.
- COIMBRA, M.A.; Manzi, V.A. 2010. Manual de Compliance. Atlas. São Paulo/SP, Brasil.
- CREPALDI, S.A. 2021. Planejamento Tributário. 4ed. Saraiva, São Paulo/SP, Brasil.
- DINIZ, E.S; OLIVEIRA, W.T. 2013. Direito penal econômico: estudos em homenagem aos 75 anos do professor Klaus Tiedmann. LiberaArs, São Paulo/SP, Brasil.
- GRECO FILHO, V.; ROSSI, J.D. 2015. O combate à corrupção e comentários à Lei de Responsabilidade de Pessoas Jurídicas (Lei n. 12.846, de 1º de agosto de 2013): atualizado de acordo com o Decreto n. 8.420, de 18 de março de 2015. Saraiva, São Paulo/SP, Brasil.
- LEAL, A.A.M.T.L. 2016. Impactos do Compliance no Planejamento Tributário das Empresas no Brasil. Revista de Direito Tributário Contemporâneo. 3/2016, 241-260, Disponível em: <<https://www.revistadoatribunais.com.br/maf/app/resultList/document?&src=rl&srguid=i0ad82d9b000016d029936b05adb5588&docguid=Ia887e840a57311e68fee010000000000&hitguid=Ia887e840a57311e68fee010000000000&spos=1&epos=1&td=48&context=42&crumbaction=append&crumblabel=Documento&isDocFG=true&isFromMultiSumm=true&startChunk=1&endChunk=1>>. Acesso em: 20 mai. 2025.
- LEAL, M. 2014. Conceito de planejamento tributário: elisão, evasão e elusão fiscal. Disponível em: <<https://marcelloleal.jusbrasil.com.br/artigos/113726054/conceito-de-planejamento-tributario-elisao-evasao-e-elusao-fiscal>>. Acesso em: 20 mai. 2025.
- LIMA, R. 2019. Compliance tributário é crucial para o sucesso da empresa. ConJur. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-jan-26/regis-lima-compliance-tributario-crucialpara-sucesso-empresa/>>..Acesso em: 20 mai. 2025.
- LOBO, C.V. 2017. O Planejamento Tributário Agressivo: Uma Análise Crítica dos Conceitos Adotados pela OCDE e a sua Importância para a Implementação da Ação 12 do BEPS. Tese de Mestrado em Direito Fiscal. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal.
- LOSS, M.M.M. 2014. O dever fundamental de pagar impostos como meio de efetivação dos direitos sociais. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,odever-fundamental-de-pagar-impostos-como-meio-de-efetivacaodos-direitos-sociais,51167.html>> . Acesso em: 20 mai. 2025.
- MACHADO, H.B. 2010. Curso de Direito Tributário. 31ed: Editora Malheiros, São Paulo/SP, Brasil.
- MENDES, F.S; CARVALHO, V.M. 2017. Compliance: concorrência e combate à corrupção. Trevisan Editora, São Paulo/SP, Brasil.

- MOREIRA, E.O. 2018. O compliance no Brasil: aspectos da responsabilidade fiscal das empresas no combate à corrupção. Revista Jurídica da Escola Superior de Advocacia da OAB/PR, 3(2). Disponível em: <https://revistajuridica.esa.oabpr.org.br/wp-content/uploads/2018/09/revista_esa_7_14.pdf>. Acesso em: 19 ago. 2019.
- MORIN, E. 2015. Introdução ao pensamento complexo. Tradução de Eliane Lisboa. 5ed. Sulina, Porto Alegre/RS, Brasil.
- SANTOS, A.S.N. 2016. Os efeitos da Sonegação Fiscal nas Políticas Públicas. Revista Dat@venia. 8(2), 197-222.
- SILVA, E. 2016. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. 4ed. Atlas, São Paulo/SP, Brasil.
- SIQUEIRA, L. 2019. Planejamento tributário: os 5 erros que vão mascarar seu resultado. Disponível em: <<https://www.ibpt.com.br>>. Acesso em: 30 mar. 2025.
- SIQUEIRA, M.L.; RAMOS, F. 2006. Evasão fiscal do imposto sobre a renda: uma análise do comportamento do contribuinte ante o sistema impositivo brasileiro. Economia Aplicada. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000300006>. Acesso em: 16 de mai. 2025.
- SCHOUERI, L.E. 2018. Direito tributário. 8ed. Saraiva Educação, São Paulo/SP, Brasil.
- VELLO, A.; MARTINEZ, A. L. 2014. Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. Revista Contemporânea de Contabilidade, 11(24), 27-47.