

CONTROLADORIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA DE UMA EMPRESA DE CARCINICULTURA

Pedro Geovandy de Araujo Nunes

Graduado em Ciências Contábeis. Universidade Potiguar.
E-mail: pedronunescontabilidade@gmail.com

Lieda Amaral de Souza

Mestre em Engenharia de Produção. Professora. Universidade Potiguar.
E-mail: liedda2009@gmail.com

Neylton França da Silva

Graduado em Ciências Contábeis. Universidade Potiguar.
E-mail: neylton_balada@hotmail.com

ENVIO EM: Dezembro de 2013

ACEITE EM: Dezembro de 2013

Resumo: O presente estudo de caso trata da análise da controladoria na gestão tributária de um laboratório produtor de pós-larva de carcinicultura do Rio Grande do Norte. O objetivo central do estudo foi assinalar como a controladoria poderia auxiliar a gestão tributária da empresa e identificar quais controles de tributos estavam sendo adotados na mesma, com o propósito de entender o cenário das empresas de carcinicultura em relação aos seus controles tributários. Salienta-se que a Gestão Tributária é responsável pelo gerenciamento dos tributos, subsidiando-os com controles extremamente necessários à apuração das hipóteses de incidência tributária nas tomadas de decisão. São desenvolvidos exemplos práticos de apuração de tributos incidentes sobre as operações diárias que interferem no lucro das empresas. Observam-se, nos modelos de administração de impostos e contribuições desenvolvidos neste trabalho, os controles de escrituração fiscal e de apresentação das informações, assim como as análises mensais feitas dentro da empresa para a tomada de decisões. Os resultados da pesquisa mostram a relevância do controle e da análise para a tomada de decisão e dos benefícios ou ônus tributário adquiridos. As empresas que almejam o crescimento não devem negligenciar seus controles, buscando, sempre, a melhor gestão tributária para alcançar a eficiência em suas transações. A alta complexidade das normas tributárias exige, dos *controllers* das empresas, conhecimentos e experiências que buscam os controles adequados na gestão tributária, pois a realidade tributária brasileira é, notoriamente, complexa, trazendo, muitas vezes, desembolsos financeiros desnecessários às empresas, causando-lhes, ainda, a constante insegurança de estar ou não cumprindo com todas as obrigações exigidas pelo fisco. As empresas contam com vários favorecimentos em termos de redução dessa carga tributária, no entanto, muitas vezes, por falta de conhecimento ou de preocupação com o tema, os empresários deixam de buscar uma adequação ao seu regime tributário (lucro real, lucro presumido, supersimples) dentro do permitido pela lei, abrindo mão da possibilidade de, talvez, reduzir o valor a ser pago em tributos mensalmente.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão Tributária. Carcinicultura.

CONTROLLING THE TAX MANAGEMENT OF A COMPANY OF SHRIMP

Abstract: This case study deals with the analysis of the comptroller in tax administration of a lab producer of shrimp post larvae of the Rio Grande do Norte. The central aim of this study was noted as the comptroller could assist the tax administration of the company and identify what controls of tributes were being adopted in the same, with the purpose to understand the scenario of enterprises of shrimp farming in relation to their tax controls. It is noteworthy that the Tax Administration is responsible for the management of taxes, subsidizing them with controls extremely necessary to investigation of hypotheses of tax incidence in decision-making. In the analysis, there are developed practical examples of calculation of incidents on the daily operations that interfere with the profit of the companies. It will be observed if the models of administration of taxes and contributions developed in this work controls of tax, bookkeeping and presentation of information, as well as the monthly analyzes conducted within the company for making decisions. The search results in the relevance of the control and analysis for decision making and benefits on tax burden acquired. The companies should not ignore their controls, always seeking the best tax administration to achieve efficiency in its transactions. The high complexity of tax rules requires the controllers of companies knowledge and experiences that seek appropriate controls on tax administration, because the reality Brazilian tax is notoriously complex, bringing

many times unnecessary financial disbursements companies causing the constant insecurity of being or not fulfilling all the obligations required by the tax authorities. The companies rely on several favoritism in terms of reduction of this tax burden, however, often due to lack of knowledge or concern with the theme, the businessmen are no longer seek a suitability to your tax system (real profit, presumed profit, *supersimples*) within the limits allowed by law, waiving the possibility of perhaps reduce the amount to be paid in taxes monthly.

Keywords: Controllership. Tax Administration. Shrimp farming.



1 INTRODUÇÃO

O governo considera as obrigações tributárias como uma das principais responsabilidades das empresas, devido à relevância para o sustento da economia nacional, afetando, diretamente, empresas e consumidores, visto que os empresários necessitam repassar o valor dos impostos ao consumidor final, o que contribui para elevar as despesas mensais destes. A gestão dos tributos permite às empresas diminuir sua carga tributária, refletindo, diretamente, nos preços estabelecidos para seus produtos e serviços.

A controladoria possui um vasto campo de conhecimento, pois recebe informações da contabilidade e da administração, utilizando métodos, como o controle, orçamento e planejamento, para obter informações precisas e claras, e isso auxilia o processo de tomada de decisões. A atividade econômica da carcinicultura envolve uma engenharia econômica complexa e de difícil gestão, em particular devido à gama de normas tributárias e ambientais que circundam o setor. Esta pesquisa tem como propósito responder a seguinte questão: como a controladoria poderia auxiliar na gestão tributária de uma empresa de carcinicultura?

Tem-se, como hipótese, que, ao serem utilizados instrumentos da controladoria na gestão tributária da empresa estudada, melhorias e possíveis reduções na carga tributária incidente sobre suas transações podem ser visualizadas.

O objetivo central do estudo é compreender como a controladoria pode auxiliar na gestão tributária de uma empresa, que tem como atividade principal a carcinicultura. Os objetivos específicos têm como proposição identificar os controles da gestão tributária na empresa objeto de estudo e entender o cenário das empresas de carcinicultura em relação aos seus controles tributários.

Justifica-se a pesquisa devido à importância do tema para empresas do segmento de carcinicultura, em função do tratamento tributário diferenciado que permeia o setor, sob a forma de benefícios fiscais e legislação mais complexa, impondo à empresa controle e atualização contínua.

O estudo foi embasado na abordagem qualitativa da interpretação dos resultados e utilizou-se, como instrumento de coleta de dados, um questionário de entrevista. Os resultados da pesquisa apontam que a controladoria é um valioso instrumento de planejamento tributário para controladoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CARCINICULTURA

A criação de camarão em cativeiro é uma atividade que tem obtido posição de destaque no cenário econômico brasileiro, principalmente na região nordeste, devido às condições climáticas favoráveis e à existência de uma vasta quantidade de terras propícias a esta atividade (TEIXEIRA; REIS, 2004). Em 2002, o camarão cultivado foi o segundo produto mais exportado do setor primário, pela região Nordeste, ficando atrás apenas da cana de açúcar e seus derivados (TEIXEIRA; REIS, 2004).

A carcinicultura, mesmo sendo uma atividade comercial recente no Brasil, já é o segundo item da pasta das exportações do setor primário da economia nordestina. Esta região respondeu, em 2002, por 96,48 % da produção nacional de camarão cultivado. Um dos principais fatores do potencial produtivo e comercial da região Nordeste são as favoráveis condições edafoclimáticas, que permitem três ciclos produtivos anuais (CARLINI JUNIOR; LUCENA; SILVA, 2006).

Entretanto, a importância da carcinicultura marinha para o Nordeste não reside, exclusivamente, nos aspectos econômicos da atividade. O cultivo de camarão utiliza, intensivamente, mão de obra não qualificada, constituindo-se, portanto, em uma alternativa de significativa viabilidade econômico-social para o desenvolvimento de uma nova ordem econômica no litoral nordestino, visto sua capacidade em reduzir o crescente êxodo rural, mediante a absorção de mão de obra de setores em decadência, tais como: pesca artesanal, extrativismo de sal e carnaúba, coconocultura e cana de açúcar (TEIXEIRA, 2005).

A atividade da carcinicultura compreende a produção de pós-larvas, camarões e serviços de beneficiamento com elevado padrão de qualidade, produzidos com tecnologia de ponta e respeitando o meio ambiente. As empresas de carcinicultura situam-se em área de preservação ambiental, sempre próximas a manguezais, rios e mares. Por isso, necessitam ser bastante cautelosas no que se refere à preservação do meio ambiente que as cerca. Por fazer parte da indústria alimentícia, seus produtos devem possuir excelência em qualidade, observando fatores, como higiene e conservação dos produtos (TEIXEIRA, 2005).

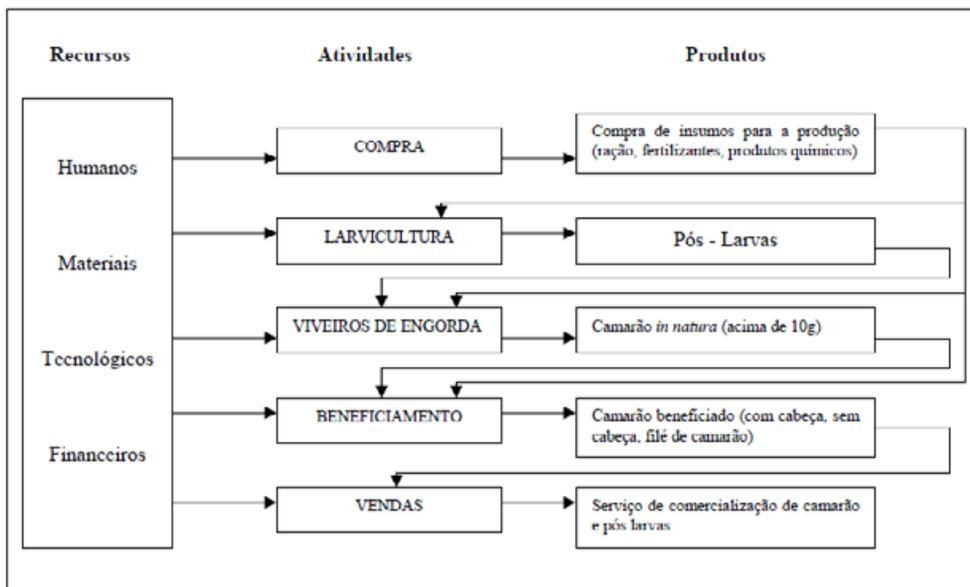
As empresas de carcinicultura, geralmente, são compostas pelos seguintes departamentos: administração geral, financeiro, suprimentos, manutenção, controladoria, larvicultura, viveiros de engorda, beneficiamento e vendas. A larvicultura é responsável pela reprodução e maturação das larvas que, posteriormente, serão transferidas para os viveiros de engorda ou serão vendidas para clientes externos. Nos viveiros de engorda, as pós-larvas são depositadas para serem alimentadas e acompanhadas até atingirem o peso ideal para venda. O prazo médio de estocagem, nesses viveiros, é de três meses; após o que, os camarões serão despescados e transferidos para a indústria de beneficiamento, onde serão limpos, congelados e embalados para serem exportados ou vendidos no mercado interno (TEIXEIRA, 2005).

Os principais recursos utilizados nessa atividade são: ração, artêmia, biomassa, lulas, energia, água, calcário, fertilizantes e metabissulfito (TEIXEIRA, 2005). A figura 1 demonstra o fluxo dos principais recursos, atividades e produtos das empresas de carcinicultura.

A prática da carcinicultura pode alterar as características da água utilizada nos viveiros de cultivos. Estas alterações podem variar em função da espécie cultivada, manejo alimentar e densidade do cultivo (BIUDES, 2007).



Figura 1- Fluxo de Recursos, Atividades e Produtos da Carcinicultura



Fonte: (TEIXEIRA; REIS, 2004, p.30)

Os produtos desenvolvidos pelas empresas de carcinicultura, como pode ser observado na figura 1, são: pós-larvas, camarão com e sem cabeça e filé de camarão (TEIXEIRA, 2005).

2.2 GESTÃO TRIBUTÁRIA

A realidade tributária brasileira é, notoriamente, complexa, pois traz, na maioria das vezes, desembolsos financeiros desnecessários às empresas, causando-lhes a constante insegurança de estar ou não cumprindo com todas as obrigações exigidas pelo fisco. As empresas contam com vários favorecimentos em termos de redução dessa carga tributária, no entanto, muitas vezes, por falta de conhecimento ou mesmo de preocupação com o tema, os empresários deixam de buscar uma adequação ao seu regime tributário (lucro real, lucro presumido, supersimples), dentro do permitido pela lei, abrindo mão da possibilidade de redução do valor a ser pago em tributos mensalmente e, assim, conseguir reinvestir no desenvolvimento do seu negócio, ou mesmo conseguir lucrar, efetivamente, com ele (ESNOLDE; GALLO; GALLO, 2009).

Segundo Soares (2008), gestão tributária deve ser compreendida como atividade integrante do processo gerencial de uma sociedade empresária, cujo objetivo é avaliar as condições legais vigentes, relacionadas ao pagamento de tributos (cumprimento das obrigações acessórias), e, diante das alternativas expostas, adotar, preventivamente, aquelas que se demonstrarem menos onerosas. É muito importante para o contador conhecer os tributos que incidem sobre as atividades da empresa para a qual trabalha. Ele deve sempre verificar quais dispositivos da legislação tributária são pertinentes a essas atividades. Da mesma forma, deve ter muito cuidado na interpretação das leis que contribuem para uma boa gestão tributária.

O mercado competitivo e o pesado ônus tributário requerem, constantemente, do profissional de contabilidade, a prática do gerenciamento para preservar a continuidade dos investimentos. Procurar formas lícitas para reduzir o pagamento de tributos e, ao mesmo tempo, estar atento às mudanças da legislação tributária são ações imprescindíveis para a otimização dos lucros das empresas, para a manutenção dos

negócios e o excelente nível de empregos (SOARES, 2008). Quando se pensa em realizar algo de forma clara e objetiva no âmbito empresarial, está-se decidindo pelo planejamento, isto é, por um projeto de previsão das necessidades e realizações, sendo o contador figura de destaque no momento de implementar essa ferramenta valiosa de gestão (MARTINEZ, 2002). Por isso, na atualidade, desponta uma atividade específica da contabilidade voltada, exclusivamente, para o auxílio da gestão tributária: a Contabilidade Tributária.

Oliveira et al. (2004) consideram a contabilidade tributária como sendo uma especialização da contabilidade responsável pela gestão dos tributos e atendimento às normas fiscais. Segundo Chaves (2009), o planejamento tributário é o processo de escolha da ação não simulada, anterior à ocorrência do fato gerador, visando, direta ou indiretamente, à economia de tributos. Configura-se, também, como um dever legal determinado pela lei 6.404/76. O autor, ainda, orienta como fazer o planejamento tributário: a empresa deve procurar profissionais especializados em planejamento tributário para constituir um comitê de impostos, formado pelo advogado, contador e administrador da empresa. Este comitê deverá:

- Fazer um levantamento histórico da empresa, identificando a origem de todas as transações efetuadas e escolher a ação menos onerosa para os fatos futuros;
- Verificar a ocorrência de todos os fatos geradores dos tributos pagos e analisar se houve cobrança indevida ou recolhimento a maior;
- Verificar se houve ação fiscal sobre os fatos geradores decaídos, pois os créditos constituídos após cinco anos do fato são indevidos;
- Analisar, anualmente, qual a melhor forma de tributação do imposto de renda e da contribuição sobre o lucro, calculando em qual forma (real ou presumido) a empresa pagará menos tributos;
- Levantar o montante dos tributos pagos nos últimos dez anos para identificar se existem créditos fiscais não aproveitados pela empresa;
- Analisar os casos de incentivos fiscais existentes, tais como: isenções, redução de alíquota e etc.
- Analisar qual a melhor forma de aproveitamento dos créditos existentes (compensação ou restituição).

Cumpridas todas as etapas e análises, o comitê demonstrará quais procedimentos devem ser adotados para reduzir a carga tributária (CHAVES, 2009, p. 3). Para o ramo da Carcinicultura, existem benefícios que tornam possível o aumento da atividade no âmbito estadual, como, por exemplo, o crédito presumido (ARTº 35A RICMS) de 100% dado no Imposto De Circulação de Mercadoria e Serviços – ICMS, no estado do Rio Grande do Norte, que leva o valor recolhido pela venda do ICMS a zero, aumentando a possibilidade do mercado em crescimento gerar empregos para o interior do estado. No mercado de pós-larvas, o crédito não é concedido a laboratórios que, tradicionalmente, são responsáveis por sua produção, porém, existem benefícios concedidos pelo governo federal, que isentam, também, o ICMS dessa produção, igualando o benefício do camarão morto ao da larva viva.

2.3 CONTROLADORIA

A controladoria é uma área de atuação, relativamente, nova no Brasil e, ainda, não está consolidada. Isso acontece, dentre outras razões, porque tanto a literatura quanto a prática empresarial demonstram divergências quanto às principais funções, atividades, responsabilidades e formas de organização da controladoria. Nesse sentido, a

discussão que se segue tem como objetivo principal gerar um panorama geral sobre o que é, como funciona e para que serve a controladoria, tanto do ponto de vista teórico quanto do prático. Souza (2009, p. 9), ao resumir a controladoria, conclui que ela “é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional”. Um aspecto fundamental do objeto de estudo da controladoria que deve ser analisado é o modelo de gestão da organização. Este compreende o conjunto de crenças, valores e princípios dos proprietários de uma empresa ou dos gestores de uma entidade, que orientam a forma como será gerida a organização. De acordo com Catelli (2001), são as certezas e opiniões que dão diretrizes, orientam e norteiam o comportamento dos gestores, quanto ao planejamento das atividades, ao controle das operações, aos recursos humanos, organizacionais, materiais etc (SOUZA; BORINELLI, 2009).

Ainda segundo o referido autor, o modelo de gestão da entidade decorre de uma série de variáveis que impactam o comportamento de todo o sistema organizacional, podendo ser citados: a existência ou não de planejamento e controle, o grau de autonomia dos gestores, os critérios de avaliação de desempenho e os papéis e posturas gerenciais. Assim, o modelo de gestão organizacional faz parte do objeto de estudo da controladoria, uma vez que, para exercer, adequadamente, seu papel, necessitará compreender como a entidade escolheu ser gerida, em especial no que se refere às suas fases de planejamento e controle, enfatizando os âmbitos operacional, econômico, financeiro e patrimonial (SOUZA; BORINELLI, 2009).

Campiglia (1993) conceitua Controles de Gestão como:

[...] o conjunto de informações e de ações cujo objetivo consiste em manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Os desvios do rumo, quando ocorrem, precisam ser rapidamente detectados, medidos, investigados para a identificação de suas causas e corrigidos através de ações eficazes (CAMPIGLIA, 1993, p.15).

Conforme Catelli (2001) o modelo de gestão integra o subsistema institucional de uma empresa e pode ser entendido como um “conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída”.

Toda empresa possui um modelo de gestão composto de um conjunto de crenças e valores sobre a melhor maneira de administrá-la, também influenciado pelas crenças e valores dos principais executivos da empresa, principalmente de seus proprietários e da alta administração (CATELLI, 2001).

A controladoria possui diversas ferramentas para auxiliar a gestão tributária de uma empresa de carter cultura. (CATELLI, 2001). O GECON (Sistema de Gestão Econômica) contribui para o melhor atendimento das necessidades dos gestores das empresas, buscando englobar a controladoria no processo de planejamento tributário das entidades. Trata-se de um modelo gerencial que busca a eficácia organizacional e, portanto, tem como enfoque principal o resultado econômico, que é o melhor instrumento de mensuração da eficácia organizacional (TEIXEIRA; REIS, 2004).

Uma sólida base de controles internos representa a segurança necessária nas informações geradas pela área de controladoria e, conseqüentemente, o apoio adequado em todas as etapas do processo de gestão (ATTIE, 2008).

Figueiredo e Caggiano (2004) destacam o controle das despesas administrativas, que são despesas, relativamente, fixas, no curto prazo, a menos que alterações no nível de atividade se processem. A aplicação cuidadosa dos procedimentos de controle

de custos desenvolvidos nas atividades fabris ainda não é feita nas atividades administrativas. Os gestores, certamente, poderão arguir que as funções administrativas não são susceptíveis a métodos de pesquisa para quantificação desses gastos.

2.4 CONTROLADORIA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA DA CARCINICULTURA

A controladoria tem ferramentas para auxiliar a gestão tributária em uma empresa de carcinicultura, uma dessas ferramentas é o processo de gestão, exemplo utilizado é o GECON, que diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico, que busca, em última instância, a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa (CATELLI, 2001).

É com intuito de contribuir para o melhor atendimento das necessidades dos gestores das empresas de carcinicultura, que será desenvolvido um modelo de gestão econômica, buscando englobar a controladoria no processo de planejamento tributário na empresa de carcinicultura.

O modelo de planejamento tributário proposto para a empresa de carcinicultura baseia-se na abordagem de Gestão Econômica – GECON, que, como já mencionado, é um modelo gerencial que foca a eficácia organizacional, assim sendo, objetiva o resultado econômico, que é o melhor instrumento de mensuração dessa eficácia (TEIXEIRA; REIS, 2004).

Com a urbanização da economia, acentuou-se o sistema fiscal, instituindo-se novos tributos, taxas e contribuições (SOARES, 2008). Com isso, surge a necessidade de não somente ter o conhecimento da legislação, mas, também, o controle das mudanças ocorridas diariamente para, com isso, buscar benefícios e formas de pagar menos tributos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. O modelo de gestão de uma entidade decorre de uma série de variáveis, que impactam o comportamento de todo o sistema organizacional, como, por exemplo: a existência ou não de planejamento e controle, o grau de autonomia dos gestores, os critérios de avaliação de desempenho, e os papéis e posturas gerenciais. Um aspecto fundamental do objeto de estudo da controladoria que deve ser analisado é o modelo de gestão da organização, posto que compreende o conjunto de crenças, valores e princípios dos proprietários de uma empresa ou dos gestores de uma entidade, além de orientar a forma como a organização será gerenciada. De acordo com Catelli (2001), são as certezas e opiniões que dão diretrizes, orientam e norteiam o comportamento dos gestores quanto ao planejamento das atividades, ao controle das operações, aos recursos humanos, organizacionais, materiais etc

Os procedimentos metodológicos adotados, neste estudo, foram embasados em tópicos distintos: em primeiro plano, tem-se o processo de pesquisa bibliográfica; em segundo, foram visitadas as fazendas de criação de camarão e empresas de carcinicultura, com a finalidade de compreender o processo produtivo e logístico de comercialização dos produtos e as consequências tributárias das práticas adotadas pelos carcinicultores. Em seguida, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de grande porte, no período de julho a agosto do corrente ano de 2013. Como instrumento de coleta de dados, elaborou-se um roteiro de entrevista não estruturada,

compreendendo 8 (oito) questões, abordando temas referentes à controladoria na gestão tributária. O estudo adotou abordagem qualitativa na análise e interpretação dos dados coletados.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa foi desenvolvida na empresa Alfa (nome fictício), um dos maiores laboratórios criadores de Pós-larvas (PL's) da espécie de camarão marinho *Litopenaeus Vannamei* no Brasil. O laboratório é responsável pelo fornecimento de PL's para as maiores produtoras de camarão do Brasil. A entrevista foi realizada tanto com o Controlador Financeiro, que é o Contador com especialização em Controladoria Financeira, já trabalha na organização, objeto de estudo, há cerca de quatro anos, como, também, com os membros de sua equipe. Para observar o conhecimento técnico dos entrevistados, no que se refere à área tributária e à legislação vigente no Brasil sobre este assunto, foram elaboradas sete questões específicas, cujas respostas exigiam, do respondente, uma bagagem básica de conhecimentos, sem os quais não haveria a possibilidade de exercer a gestão tributária de forma adequada em suas organizações.

Os entrevistados demonstraram amplo conhecimento em matéria tributária e explicaram quais os principais procedimentos adotados pela empresa, que serão descritos a seguir. Quando questionados a respeito de como era feito o acompanhamento tributário e com que frequência, os entrevistados foram unânimes em responder que usavam uma lista de verificação (Check List), responsável por alimentar o software de apoio gerencial WKRADAR. Este faz integração automática de todos os processos e permite a exportação dos dados para planilhas eletrônicas (excell). O sistema de gestão integrado (ERP) contempla, de forma atualizada, a legislação fiscal tributária e a geração das obrigações acessórias. Após exportadas para o Excel, as informações tributárias são analisadas, diretamente, pelo Controlador Financeiro e confrontadas com as geradas pela Contabilidade da empresa, que é executada por um prestador de serviços terceirizado.

Apesar de os entrevistados entenderem que tal análise deveria ser feita diariamente, informaram que, atualmente, a fazem apenas mensalmente, em função dos serviços contábeis serem terceirizados.

Em seguida, o gestor foi questionado se a gestão tributária era vista como uma das prioridades da empresa. O mesmo respondeu que as informações eram de extrema relevância e que percorriam todo o processo decisório, “desde o local da compra até o setor de vendas”, completando o ciclo operacional. Também foram questionados quanto ao interrelacionamento entre a gestão de tributos e a controladoria. Os respondentes afirmaram que as ferramentas de controle da gestão de tributos geravam relatórios que auxiliavam na tomada de decisões. Também foram indagados se percebiam diferenças na forma de gerir tributos, devido ao segmento econômico de atuação da empresa ser a carcinicultura, ao que responderam “sim, principalmente em função dos benefícios fiscais e o planejamento tributário era um grande aliado na identificação de novas oportunidades”.

Ao serem analisadas as respostas, observou-se que o responsável pela gestão tributária da empresa pesquisada demonstrou, durante toda a entrevista, domínio dos temas abordados. Como citado por um dos entrevistados, os controles internos poderiam ser melhorados, se fossem analisados diariamente, de maneira a se ajustarem à realidade tributária, posto que a emissão das notas ocorrem diariamente, e, em caso de equívoco na emissão, o tempo máximo permitido pela legislação fiscal para cancelamento das notas seria de, no máximo, no primeiro dia útil seguinte. Caso ocorresse

alguma falha ou equívoco na emissão das notas ou nos cálculos dos impostos, só se perceberia ao final do mês, no momento da conciliação e da análise dos relatórios. Tal evento poderia gerar, inclusive, pagamento de multas ou outros acréscimos legais, além da necessidade de retificação dos registros.

Ao longo da entrevista, percebeu-se que a empresa prioriza a gestão tributária para tomada de decisões e que a controladoria pode ser um instrumento eficaz de planejamento tributário. As eventuais diferenças de práticas entre as empresas do segmento objeto de estudo devem-se, principalmente, à existência de benefícios fiscais. Um dos entrevistados informou que as dúvidas em matéria tributária foram objeto de consulta à Secretaria da Receita Federal, ainda sem obtenção de respostas. A empresa conta com um serviço de consultoria jurídica tributária que, através de pareceres orientativos, reporta-se diretamente à controladoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Torna-se relevante recuperar o objetivo proposto na pesquisa para embasar as considerações finais. Portanto, o presente estudo buscou verificar a percepção da controladoria a respeito da gestão tributária em uma empresa de carnicultura. A gestão tributária é um campo altamente competitivo do mercado, pois os tributos compõem uma das variáveis de grande reflexo nos preços. Os objetivos da pesquisa foram atendidos e a metodologia mostrou-se adequada ao seu desenvolvimento.

Nesse sentido, a valorização dos controles usados na gestão dos tributos e a análise desses controles para um acompanhamento e tomada de decisões dentro do espaço da empresa são essenciais à sustentabilidade organizacional, pois comandos eficientes proporcionam melhores alternativas para a empresa, como redução da carga tributária e de outros custos, priorizando o lucro.

Diminuir o choque tributário é o principal objetivo de se usar ferramentas da controladoria na gestão tributária. Assim, quanto melhor a visão controladoria - gestão dos administradores, maior a capacidade de obtenção de bons resultados. Na consecução da pesquisa, constatou-se a existência de pontos favoráveis e desfavoráveis aos contribuintes, em relação ao benefício fiscal concedido pelo governo estadual ao setor. Como ponto positivo, destaca-se a isenção do tributo estadual ICMS sobre as pós-larvas e o crédito presumido de 100% sobre o camarão. Contudo, a empresa optante por esse benefício deverá estornar todo o crédito em relação ao mesmo imposto, embora prevaleçam os pontos favoráveis. Reconhece-se, ainda, neste trabalho, a variedade de precedentes que auxiliam a empresa na observância da importância do uso de controles na gestão tributária, buscando alternativas para que se pague menos impostos e atentando para o quanto está sendo e o que será quitado de acordo com as decisões tomadas.

As limitações deste estudo são inerentes à própria metodologia de estudo de caso. Sugere-se que, para pesquisas futuras, seja feita uma análise envolvendo múltiplos casos que contemplem as fazendas produtoras de camarão, de forma a mapear o planejamento tributário ao longo de toda a cadeia de produção. Foi sugerido para a empresa que os controles passassem a ser diariamente, tendo em vista a necessidade que a legislação permite. Foi sugerido, também, que fosse contratado um analista financeiro para o controle e acompanhamento das alterações da legislação.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 1998. 110 p.

BIUDES, José Francisco. **Uso de Wetlands construídas no tratamento de efluentes da carcinicultura**. Disponível em: <http://www.caunesp.unesp.br/publicacoes/dissertacoes_teses/teses/Tese%20Jose%20Francisco%20Vicente%20Biudes.pdf> Acesso em: 27 maio 2013.

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto. **Controles de gestão**: Controladoria Financeira das Empresas. São Paulo: Atlas, 1993. 461 p.

CARLINI JUNIOR, Reginaldo José; LUCENA, Henrique Alves de; SILVA, Felipe Saint Clair Monteiro da. **A Carcinicultura como uma viável e promissora alternativa econômica para a Região Nordeste**: Disponível em: <www.sober.org.br/palestra/2/1096.pdf>. Acesso em: 27 maio 2013.

CATELLI, Armando. **Controladoria**: Uma Abordagem da Gestão Econômica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 569 p.

CHAVES, Francisco Coutinho. **Gestão tributária empresarial**. Disponível em: <<http://www.crc-ce.org.br/crcnovo/download/PLANEJAMENTO%20TRIBUTARIO.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2013.

ESNOLDE, Adilson Leandro; GALLO, Mauro Fernando; PARISI, Claudio. **Percepção dos controllers em relação à gestão tributária**. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/414.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2013.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: Teoria e Prática. 6.ed São Paulo Atlas, 2004

MARTINEZ, Manuel Perez. **O contador diante do planejamento tributário e da lei antie-lisiva**. Disponível em: <www.planejamentotributario.ufc.br>. Acesso em: 18 maio 2013.

SOARES, Moacir José. **Gestão tributária**: um estudo sobre a prática de planejamento tributário adotada por indústrias paranaenses. Disponível em: <<http://www.ppgcontabilidade.ufpr.br/system/files/documentos/Dissertacoes/DO11.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2013.

SOUZA, Bruno C.; BORINELLI, Márcio L.. **Controladoria**. 2. ed. Curitiba: Iesde Brasil, 2009. 236 p.

TEIXEIRA, Flávia Roberta Bruno; SANTOS, Sandra Maria Dos; PONTE, Vera Maria Rodrigues. A formulação de um modelo de apuração de resultado para as empresas de carcinicultura: Uma Abordagem da Gestão Econômica . **Congresso USP**. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos52005/an_resumo.asp?cod_trabalho=109>. Acesso em: 17 maio 2013.

_____; REIS, Juliana Gondim. Uma contribuição à formulação de um modelo de apuração de resultados para empresas de carcinicultura sob a ótica do gecon. **Revista Contemporânea de Econômica e Gestão**, São Paulo, n., p.28-36, 2 jul. 2004. Jul-dez.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

UNIVERSIDADE POTIGUAR – UNP
PESQUISA SOBRE A CONTROLADORIA NA GESTÃO TRIBUTARIA EM UMA EMPRESA DE CARCINCULTURA

EMPRESA:
ENDEREÇO:
MUNICÍPIO:
RESPONSÁVEL:

INSTRUÇÕES GERAIS

- MARQUE COM UM “X” NA(S) OPÇÃO(ÕES) MAIS APROPRIADAS PARA SUA EMPRESA E PREENCHA O ESPAÇO EM BRANCO INDICADO NO QUESITO PARA AS QUESTÕES ABERTAS;
- É NECESSARIO QUE O RESPONDENTE DO QUESTIONARIOS ATUE NA CONTROLADORIA OU GESTÃO TRIBUTARIA;
- NA EMPRESA, O RESPONDENTE DO QUESTIONARIO PODE SER O CONTADOR OU DA AREA ADMINISTRATIVA, CASO SEJA RESPONSÁVEL NA EMPRESA;
- RESPONDA O QUESTIONARIO, APENAS UM RESPONDENTE POR CADA AREA.

QUESTIONÁRIO

1. QUANTO AO PERFIL DO RESPONDENTE

1.1 Qual o seu nível educacional?

Superior completo ou em andamento Especialização completa ou em andamento

Mestrado completo ou em andamento Doutorado completo ou em andamento
Técnico (especificar) _____

1.2 Qual sua principal formação acadêmica?

Administração de Empresas Contabilidade Economia Advocacia
Outros (especificar) _____

1.3 Há quanto tempo exerce função relacionada com tributos?

2. QUESTÕES SOBRE CONTROLADORIA E GESTÃO TRIBUTÁRIA

2.1 - QUAIS FERRAMENTAS DE CONTROLE SÃO USADAS NA GESTÃO TRIBUTÁRIA?

2.2 COM QUAL FREQUÊNCIA?

2.3 A GESTÃO TRIBUTÁRIA É USADA COMO UMA DAS PRIORIDADE EM VOSSA EMPRESA?

2.4 EM VOSSA EMPRESA É ALIADO A GESTÃO COM A CONTROLADORIA?

2.5 DIFERENCIA-SE ALGUMA COISA NA GESTÃO TRIBUTÁRIA PELO FATO DA ATIVIDADE SER CARCINCULTURA?