

SEÇÃO REFLEXÕES

# A GESTÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO DO CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO: PAPEL DO FINANCEIRO OU DO JURÍDICO?

Recebido em: 27.9.2022  
Aprovado em: 1.12.2022

**Rodrigo Cardozo Miranda**

*Mestre em Direito LL.M. pela Columbia University School of Law, Nova York, EUA.*

*Ex-Conselheiro do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF).*

E-mail: [rodrigomiranda@uol.com.br](mailto:rodrigomiranda@uol.com.br)

A GESTÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO DO CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO: PAPEL DO FINANCEIRO OU DO JURÍDICO?

## INTRODUÇÃO

A gestão tributária, apesar de não ser a principal atividade de uma empresa, é determinante para o desenvolvimento da atividade empresarial e, especialmente no Brasil, para a própria sobrevivência do negócio.

A questão que abordamos no presente artigo é saber se a gestão do contencioso tributário, que é uma das atividades dessa gestão tributária no âmbito das empresas, deve ser realizada pelo departamento tributário, integrante da área financeira, ou pelo jurídico.

Para tanto, entendemos ser necessária uma abordagem inicial sobre o que significa essa “gestão tributária”, ressaltando que ela não pode se dar de forma estanque e isolada pelos diversos partícipes nas empresas. Ao revés, essa gestão tributária, ou, como se apontará a seguir, essa “gestão corporativa tributária” pressupõe uma interação e harmonia entre vários grupos de profissionais a fim de que a gestão seja a mais eficiente e eficaz possível.

Nesse sentido, serviram como importantes fontes de pesquisa obras doutrinárias e entrevistas com profissionais de empresas. Além disso, um estudo recente do Conselho Nacional de Justiça, realizado pelo Insper, com um “Diagnóstico do Contencioso Judicial Brasileiro”, que bem demonstra o tamanho do desafio de fazer a gestão tributária no Brasil, foi utilizado, visto que traz muitas luzes sobre o volume exacerbado de processos, comprova a complexidade das discussões e o cenário de incerteza e insegurança jurídica do País.

Passemos, então, a discorrer sobre a quem cabe o desafio de fazer a gestão do contencioso tributário no Brasil.

## A GESTÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO CORPORATIVA DO CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO

A gestão tributária é um dos aspectos mais importantes da gestão empresarial, pois, apesar de não ser o objeto principal da atividade desenvolvida, é crucial para o desenvolvimento e sobrevivência do negócio, principalmente no Brasil.

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

Consoante nos ensina Alexandre Mac Laren, a gestão tributária pode ser conceituada como “a área da administração que está incumbida de gerenciar os aspectos tributários nas operações de uma empresa, buscando garantir a lisura fiscal e a otimização dos custos tributários nas diversas jurisdições e esferas públicas”.<sup>1</sup>

No exercício da gestão tributária, ainda de acordo com Mac Laren, existe um conjunto imutável de atividades e responsabilidades que definem o escopo do departamento tributário:

- Cálculo de tributos operacionais (transacionais e não transacionais);
- Controle de créditos e débitos tributários;
- Cumprimento das obrigações acessórias impostas pelo Fisco;
- Garantia de que as áreas operacionais estejam informadas sobre a legislação tributária (legalidade das operações);
- Indicação das regras tributárias aplicáveis nas operações (parâmetros tributários);
- Planejamento estratégico tributário;
- Consultivo tributário;
- Acompanhamento e atendimento às fiscalizações.

Existem, ainda, atividades que são mais diretamente relacionadas com outras áreas, mas cuja responsabilidade por seu cumprimento pode ser do departamento tributário, dependendo das políticas e do modelo de administração de cada empresa, incluindo o seu porte e o tamanho de equipes. São os chamados objetivos ou atividades circunstanciais:

- Relacionamento público com as autoridades governamentais de alçada fiscal, orçamentária e financeira, que, em muitas empresas, é realizado pela área de relações governamentais;
- Contencioso administrativo ou judicial, que pode ser responsabilidade do jurídico;
- Contabilidade local, que normalmente é de responsabilidade da contabilidade;

1 LAREN, A. M. *Manual de gestão tributária* [livro eletrônico]: tributação sob uma perspectiva estratégica do negócio. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021. p. 108-113.

## A GESTÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO DO CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO: PAPEL DO FINANCEIRO OU DO JURÍDICO?

- Estrutura de capital (composição de patrimônio líquido e distribuição de resultados), que costuma ficar com o financeiro;
- Desembaraço fiscal de mercadorias e tributação sobre comércio exterior, que por vezes é de uma área específica de comércio exterior, o chamado “Comex”;
- Tributação sobre operações financeiras, remessas e fechamento de câmbio, que pode ser realizado pela tesouraria;
- Tributação sobre folha de pagamento e seguridade social, que pode ficar com recursos humanos, o chamado “RH”;
- Recebimento documental e fiscal, que pode ser de responsabilidade de cada unidade fabril;
- Emissão de faturas (NF-e), que também pode ser da contabilidade.

Essas responsabilidades podem ou não fazer parte do escopo de atuação de um departamento tributário, dependendo da forma como a alta administração deseja tratar seus riscos e processos.

Impõe-se afirmar, todavia, que a despeito das atividades desenvolvidas na gestão tributária, próprias ou circunstanciais, elas não podem ser tratadas de forma isolada pelas várias áreas da empresa. Ao revés, o ideal é que a gestão tributária seja realizada de forma cooperativa, com sinergia entre os vários profissionais, seguindo as diretrizes da administração e preceitos claros e transparentes de governança corporativa. Podemos chamar isso de “gestão corporativa tributária”.

Com efeito, a gestão corporativa tributária abrange diversas áreas em uma empresa, bem como diversos profissionais. Normalmente, a gestão é feita pelos departamentos tributário ou fiscal, contábil, jurídico e tesouraria, envolvendo contadores, administradores, economistas e advogados, tudo de forma complementar e integrada.

O Departamento Fiscal, que usualmente parte da área de finanças, é responsável pelas atividades próprias de gestão tributária elencadas acima, com destaque para a conformidade legal, apuração de tributos, cumprimento de obrigações acessórias, planejamento tributário e consultoria tributária.

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

Já o Departamento Contábil é responsável pelo controle, escrituração e confecção das demonstrações financeiras, realizando os devidos registros contábeis e auxiliando a administração nos processos de tomada de decisão.

A Tesouraria, por sua vez, participa de todo o processo de gestão financeira e cuida diretamente da gestão de caixa, sendo responsável pelos pagamentos e depósitos em dinheiro, pelas questões ligadas a crédito, bem como pela negociação e obtenção de garantias, tais como fianças bancárias e seguros-garantia com seguradoras.

Por último, temos o Departamento Jurídico, que cuida das disputas decorrentes das questões tributárias, o chamado “contencioso tributário”. A sua primeira dimensão é a que diz respeito aos débitos tributários das empresas, ou seja, situações em que elas figuram no polo passivo da relação processual. Abrange os processos administrativos, decorrentes principalmente de autos de infração, além dos processos judiciais de cobrança, as execuções fiscais.

O Jurídico, assim, cuida das contingências passivas decorrentes da exigência de tributos, que podem ou não se confirmar ao fim das discussões administrativas e judiciais. As empresas fazem uma “gestão corporativa” desse passivo tributário, defendendo-se das exigências no processo de constituição do crédito tributário e, posteriormente, da sua cobrança em juízo.

Importante notar, ainda, que os contribuintes também podem se defender de forma proativa, após a fase administrativa, antecipando-se na esfera judicial com a propositura de ações anulatórias de débito ou mandados de segurança antes da execução fiscal. Buscam, assim, levar a questão ao Judiciário antes de sofrer qualquer tipo de constrição, notadamente através de decisões liminares ou de antecipação de tutela. Nesse contexto, ainda podem apresentar garantias, como fianças bancárias, seguros-garantia ou mesmo realizar o depósito do montante integral discutido, notadamente para suspender a exigibilidade do crédito tributário nos termos do artigo 151 do Código Tributário Nacional.

Em outras palavras, num primeiro momento a “gestão corporativa” desse passivo tributário significa “ganhar” os processos administrativos e judiciais e não ter de pagar os valores exigidos, fazendo uso, se for o caso, de garantias do montante exigido, inclusive

depósito em dinheiro. Ou seja, aparenta ser muito mais uma questão de “vitórias” e de fluxo de caixa.

A “gestão corporativa” tributária, porém, não é tão simples e não se limita a isso. Enquanto o débito é discutido e não há uma decisão definitiva, as empresas são obrigadas a dar a essas contingências passivas o apropriado tratamento contábil, constituindo, se for o caso, uma “reserva” financeira para fazer frente a um futuro desembolso. Isso é feito, em cada processo, mediante avaliação de risco de perda pelos respectivos advogados responsáveis e de acordo com os seguintes critérios: (i) se “risco provável” de perda, tem que ser constituída uma provisão e feita a “reserva”; (ii) se “risco possível” de perda, apenas tem que ser dada publicidade do caso nas demonstrações financeiras, ou seja, o devido “*disclosure*”; e (iii) risco remoto de perda, nada a fazer.

Vale ressaltar que, enquanto um “risco de perda provável” já implica um imediato impacto financeiro e, por consequência, um impacto nos resultados da empresa, um “risco de perda possível” também pode indiretamente causar impactos, às vezes até maiores, na medida em que interessados em geral (como acionistas, bancos, credores, analistas de mercado, etc., os chamados *stakeholders*) têm conhecimento de uma possível perda futura da empresa e podem vir a tomar decisões com base nessas informações, afetando negativamente essas entidades (especialmente as que tem papéis negociados em bolsa de valores).

A avaliação de risco das contingências passivas, destarte, é algo de suma importância na gestão tributária, impactando diretamente os resultados da empresa. Isso porque, embora não haja uma saída de dinheiro, e, por consequência, impacto em seu fluxo de caixa, a constituição de uma provisão acarreta um impacto imediato para as finanças de uma empresa, caso os patronos da causa tenham um prognóstico de risco provável de perda.

Todo esse processo, aliás, é demasiado complexo, e é nesse contexto em que se dá a gestão de forma integrada entre os diversos profissionais das áreas financeira e jurídica apontados acima. Nenhuma decisão é tomada sem que todos os aspectos da gestão tributária sejam considerados, e o processo de governança das entidades, nesse sentido, é fundamental não só para que as decisões corretas sejam tomadas, mas também para

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

que as informações necessárias sejam a tempo e modo devidamente disponibilizadas aos interessados, notadamente em empresas de capital aberto com papéis negociados em bolsa de valores.

A “gestão corporativa” do contencioso tributário, no entanto, não se limita ao passivo tributário. Com efeito, além dos processos administrativos e judiciais em que as empresas figuram no polo passivo, ou mesmo naqueles processos em que, como autores, se busca demonstrar a inexigibilidade de um crédito tributário, também faz parte da “gestão” do contencioso tributário a identificação de oportunidades de recuperação de valores pagos indevidamente e a propositura de demandas judiciais e administrativas para viabilizar essa recuperação.

Mesmo nas situações em que o contribuinte figura no polo ativo da relação processual, pode ser necessária a apresentação de alguma garantia, notadamente para se obter a suspensão da exigibilidade do crédito tributário, evitando que o autor sofra qualquer tipo de constrição durante o processo de acolhimento de seu pedido de recuperação do indébito.

Destarte, também no tocante às chamadas contingências ativas, faz-se necessário o trabalho colaborativo e interdisciplinar das equipes dos times fiscal, contábil, financeiro e jurídico, pois as decisões tomadas na gestão desse contencioso, ainda que não se tratando de um passivo fiscal, podem acarretar consequências financeiras e de fluxo de caixa que devem ser devidamente analisadas e submetidas ao processo de gestão mais amplo das empresas.

Em síntese, é mister compreender que a gestão tributária, ou mais especificamente a “gestão corporativa tributária”, incluindo o contencioso tributário, abrange não só a área tributária ou jurídica de uma empresa, de forma isolada, e sim diversos times de profissionais, de formações diferentes e complementares, que devem trabalhar de forma interdisciplinar e colaborativa, pois lidam com questões de relevante impacto financeiro e de caixa, cruciais para a sobrevivência e desenvolvimento dos negócios.

A GESTÃO TRIBUTÁRIA E A GESTÃO DO CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO: PAPEL DO FINANCEIRO OU DO JURÍDICO?

## POR QUE CONTENCIOSO TRIBUTÁRIO NO JURÍDICO E NÃO NO TRIBUTÁRIO?

Nesse contexto, considerando as atividades próprias de gestão tributária e outras circunstanciais, que podem eventualmente ser desempenhadas pelo departamento tributário, mas que, de fato, podem e devem ser da responsabilidade de outras áreas específicas, dependendo da decisão da empresa quanto à sua forma de organização e, principalmente, gestão de riscos, é que se coloca a questão de quem deve ser responsável pelo chamado “contencioso tributário”.

O contencioso tributário, como visto, é uma área que circunstancialmente pode ficar sob responsabilidade do departamento tributário. Nosso entendimento, todavia, é de que pelo menos no Brasil esse contencioso tributário deve ficar dentro do jurídico.

Com efeito, é muito comum nas empresas globais, com atuação em vários países, que a área tributária, dentro do departamento financeiro ou tributário, englobe todas as atividades tributárias, próprias ou circunstanciais, incluindo o contencioso, *litigation* ou *controversy*. Isso porque o contencioso acaba sendo apenas mais uma atividade, talvez até residual, entre todas as desenvolvidas pelos departamentos tributários, onde se destaca mais até o planejamento tributário do que propriamente o chamado *compliance* fiscal (considerando países com baixa complexidade no cumprimento de obrigações acessórias, o que não é o nosso caso).

Isso muda, no entanto, quando falamos do Brasil, principalmente por três motivos: (i) o grande volume de casos; (ii) a complexidade das discussões; e (iii) acima de tudo, o ambiente de grande incerteza e insegurança jurídica.

No Brasil, o contencioso tributário tem um destaque único. O Brasil, de fato, não é para principiantes, como já dizia o maestro Antonio Carlos Jobim ao tratar das características singulares do nosso povo e do nosso país. Tampouco para amadores, como se fala comumente nos dias de hoje. Isso é ainda mais patente no contencioso tributário, em que, diferentemente de outros países, no Brasil temos um volume muito grande de casos, em discussões complexas, não só de imposto de renda, mas também outras tão ou mais complexas envolvendo tributos indiretos como o Programa de Integração Social

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

(PIS), a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins) e o Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).

A propósito, conforme verificado em estudo recente do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) realizado pelo Insper<sup>2</sup>, o Brasil responde por 90% do contencioso tributário de empresas transnacionais, representando 75% da contingência global. Isso por si só já demonstra a disfunção do sistema brasileiro.

Por óbvio, isso não significa que os profissionais da área tributária não possam cuidar internamente, com o apoio de advogados externos, dos autos de infração ou dos processos judiciais em que se discute tributos. A questão, no entanto, é que seguramente advogados especializados em direito processual civil, com experiência e liderados por outros advogados experientes, especializados em direito tributário e no respectivo contencioso administrativo e judicial, têm mais condições de fazer uma gestão eficaz e eficiente, identificando os melhores parceiros externos para condução dos casos, discutindo as melhores estratégias, mensurando com mais acurácia os riscos processuais e, com isso, provendo os tomadores de decisão com melhores informações.

De fato, vivemos em um país com uma quantidade de normas absurda, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), além de termos, na sistemática federativa, diversas autoridades fiscais, cada uma com seu entendimento de como as normas devem ser interpretadas. Aliado a isso, um Judiciário que também oscila no seu mister interpretativo, não propiciando qualquer tipo de previsibilidade sobre esse cipoal tributário do país.

Isso certamente se reflete na enorme quantidade de discussões, tanto federais quanto estaduais e municipais, perante os vários órgãos de julgamento da administração pública e as mais diversas cortes no Poder Judiciário. País nenhum no mundo tem essa plethora de demandas, o que faz com que nossos advogados tenham habilidades que talvez nenhum outro no mundo apresente, pois cuidam de um número de demandas muito expressivo se comparados com colegas de outros países. A especialidade aqui, portanto, faz muita diferença. Aliás, nenhum país do mundo tem tantos advogados tributaristas especializados

2 Conselho Nacional de Justiça. Diagnóstico do contencioso judicial tributário brasileiro: relatório final de pesquisa / Conselho Nacional de Justiça; Instituto de Ensino e Pesquisa. – Brasília: CNJ, 2022. p. 265-266.

em contencioso tributário, *tax controversy* ou *tax litigation* como no Brasil. Fenômeno tipicamente brasileiro!

Mas não é só quantidade que temos por aqui. As questões, além de inúmeras, são extremamente complexas e com valores elevadíssimos. Ou seja, além de quantidade, a natureza das discussões também traz inúmeros desafios, principalmente quando se considera a oscilação jurisprudencial e, por consequência, a insegurança jurídica que permeia os processos e os respectivos julgamentos em âmbito administrativo e judicial.

E o pior de tudo: esse cenário de incerteza e insegurança, vinculado ao contencioso tributário, impacta não apenas os agentes econômicos envolvidos nas disputas, mas também reflete diretamente na capacidade de atração de investimentos pelo país.

Conforme se verifica no citado estudo do Conselho Nacional de Justiça, o que se pretendeu com a análise dos dados relativos às decisões judiciais e o exame da estrutura atual de solução de litígios tributários foi identificar medidas necessárias para reduzir o volume de processos, acelerar os julgamentos e permitir que o Poder Judiciário contribua para a garantia da legalidade e da segurança jurídica na esfera tributária. Esse caminho, todavia, não é fácil, nem de curto prazo.

Por conseguinte, essa insegurança em nada contribui para o desenvolvimento e consolidação de um ambiente de negócios saudável no país, motivo pelo qual, uma vez mais, nesse triste círculo vicioso em que vivemos, os profissionais do direito tributário, em especial aqueles que cuidam das lides tributárias, são cada vez mais necessários. Como dito acima, não que o profissional da área tributária, dentro de Finanças, não tenha condição de fazer a gestão, mas a especialidade no contencioso tributário faz muita diferença! Entender o impacto e custo tributário e deles ter pleno conhecimento para viabilizar um processo de tomada de decisão devidamente informados é crucial para o desenvolvimento e a sobrevivência de qualquer atividade econômica. E isso ainda mais no Brasil.

Infelizmente, como anteriormente mencionado, a incerteza e a complexidade desconstroem a nossa imagem de país sério, dificulta a criação de um ambiente de negócios saudável e, ainda, fomenta e aumenta o grave quadro de insegurança jurídica em que vivemos. E o pior de tudo isso é que, de certa forma, nós, brasileiros, vivemos quase

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

que anestesiados, entorpecidos, parece até que estamos perdendo a capacidade de nos indignarmos, face à “normalidade” da insegurança e dos absurdos que são perpetrados na seara tributária. São diversas as situações, como na complexidade dos julgamentos administrativos, nas mudanças de jurisprudência dos tribunais superiores, na modulação de efeitos sem critérios claros e definidos, na possibilidade de relativização da coisa julgada e outras situações que são de difícil compreensão. Aliás, é difícil explicar isso tudo para qualquer cidadão brasileiro, principalmente o investidor, mesmo aquele mais esclarecido. E para o estrangeiro, então, o que dizer?

Como já destacado, nenhum país do mundo tem a quantidade de litígios administrativos e judiciais que o Brasil. Aqui o que mais se tem é insegurança, como, por exemplo, em situações de benefícios fiscais, em que o Estado dá com uma mão e tira com a outra, em autuações, muitas das vezes, próximas do vencimento do prazo decadencial da Fazenda (ou seja, longe do momento da ocorrência do fato gerador), com uma interpretação completamente dissociada do espírito da norma. Assim, se é difícil para aqueles que são advogados especializados e, ainda, brasileiros, entender e explicar o que ocorre, a dificuldade se potencializa para os estrangeiros, que não necessariamente entendem nossa língua, nossas leis, nosso sistema processual e, principalmente, nossa cultura. Muito melhor, portanto, que as questões sejam cuidadas e explicadas por advogados focados no assunto, com larga experiência, pois a realidade brasileira é muito diferente da internacional. Por isso, mais uma vez, é aconselhável se ter um advogado especializado para cuidar e aconselhar as empresas nas lides tributárias.

É importante destacar que o relacionamento entre fisco e contribuinte, de fato, é complexo em qualquer tempo e em qualquer lugar, mas no Brasil ele é especialmente desafiador. Os passos dados até aqui na melhora desse diálogo e na construção de caminhos alternativos para solução dos litígios têm sido muito tímidos, notadamente através de instrumentos como o negócio jurídico processual e a transação tributária no âmbito das Procuradorias Fazendárias, que, apesar de alvissareiros, ainda representam muito pouco diante do volume de processos e não têm tido a participação efetiva do próprio Estado, notadamente dos fiscos da União, Estados e Municípios. Por isso, é importante evoluirmos para uma nova cultura, um novo paradigma, um novo “pacto” do Estado com

os contribuintes. Precisamos, urgentemente, estimular a segurança jurídica a fim de criar e fomentar um ambiente de negócios mais acolhedor, reduzindo a litigiosidade.

Importante mencionar que, apesar de todas as dificuldades, esse cenário inóspito e desafiador, literalmente de ‘crise’, também impõe a necessidade de estar sempre atento para não se pagar tributos ilegais e/ou inconstitucionais e, mais importante, para identificar oportunidades de recuperação de créditos pagos indevidamente. E, nesses momentos, também se afigura extremamente importante estar acompanhado de profissionais especializados, o que, uma vez mais, justifica que as questões do contencioso tributário fiquem sob responsabilidade dos advogados no jurídico.

O papel do profissional do direito tributário no Brasil não se limita à gestão de passivos tributários e, em especial, de um contencioso tributário somente de contingências passivas. Os desafios não são só esses. Aqui, diferentemente de outros países, o contencioso tributário é um verdadeiro motor auxiliar da atividade empresarial, podendo impactar diretamente os resultados financeiros e se tornar importante instrumento de geração de caixa, o que, muitas vezes, é essencial não só para a otimização dos resultados, mas também para a própria sobrevivência das empresas – sempre, claro, em observância da legalidade e dos princípios éticos.

O profissional do contencioso tributário, portanto, tem papel especial e relevante nesse processo proativo de identificação de oportunidades. Discussões como as de recuperação de créditos (como as de exclusão de ICMS da base de cálculo do PIS e da Cofins, e da ilegitimidade da cobrança do diferencial de alíquota interestadual de ICMS, o Difal, apenas para citar algumas mais recentes) vão muito além dos meros debates de interesse acadêmico, restritos aos operadores do Direito, para ser foco de interesse de todos os contribuintes. E isso não só pelo crédito em si, mas também pela própria necessidade de se ter pleno conhecimento de todos os efeitos colaterais que podem surgir, inclusive a possibilidade de tributação desses próprios indébitos.

Em síntese, no Brasil, é essencial estar acompanhado de profissionais especializados nesse cipoal fechado, escuro e repleto de perigos, mas que também é cheio de oportunidades. O conhecimento de profissionais competentes em sua área do direito possibilita uma

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

melhor compreensão da nossa realidade, auxiliando na redução de custos, no aumento de receita e na identificação de oportunidades.

Por último, ainda como justificativa para manutenção do contencioso tributário no jurídico no contexto brasileiro, é de se reforçar que a gestão tributária deve ser vista como uma “gestão corporativa”, em que diversos times de profissionais, de formações diferentes e complementares, devem trabalhar de forma cooperativa e harmônica. A segregação de atividades da gestão tributária e a atribuição do contencioso tributário ao jurídico funciona, ainda assim, como um instrumento de freios e contrapesos entre as áreas, verdadeiro *checks and balances*, contribuindo para o aprimoramento da gestão tributária da organização como um todo.

Em síntese, por todos esses motivos, em um país como o Brasil, que não é para principiantes, nos parece que é melhor se ter profissionais do departamento jurídico cuidando do contencioso tributário.

## CONCLUSÕES

Conforme exposto anteriormente, a “gestão corporativa” tributária envolve diversas atividades, sendo que algumas podem ser consideradas próprias do departamento tributário, como conformidade legal, apuração de tributos, cumprimento de obrigações acessórias, planejamento tributário e consultoria tributária. Outras podem ser “circunstancialmente” desempenhadas pelo tributário, não sendo propriamente atividades dessa área, como o relacionamento público com autoridades governamentais, o desembaraço fiscal de mercadorias e, mais especialmente, o contencioso tributário judicial e administrativo.

Mais importante do que saber quem deve conduzir determinadas atividades, no entanto, é saber que a gestão tributária, ou melhor, a “gestão corporativa tributária”, deve ser considerada como um conjunto de atividades realizadas de forma cooperativa e com sinergia entre profissionais diversos, de várias áreas, envolvendo contadores, administradores, economistas e advogados.

Esse exercício multidisciplinar e integrado não prescinde, todavia, especialmente no Brasil, que o contencioso tributário seja conduzido por profissionais experientes e

especializados em direito tributário e direito processual civil. Ou seja, o contencioso tributário deve ser conduzido pelo jurídico.

E isso por três motivos em especial: (i) o grande volume de casos; (ii) a complexidade das discussões, e, acima de tudo; (iii) o ambiente de grande incerteza e insegurança jurídica que temos no Brasil.

No tocante ao grande volume de casos e sua complexidade, vale destacar o fato de 90% do contencioso tributário de empresas transnacionais serem no Brasil, representando 75% da sua contingência global, conforme revelou o estudo mencionado no tópico 2.

Mais gravoso, no entanto, é o ambiente de incerteza e insegurança jurídica em que vivemos, ilustrado no referido estudo. De fato, vivemos em um país com uma quantidade enorme de normas, em todos os níveis (federal, estadual e municipal), além de termos, na sistemática federativa, diversas autoridades fiscais, cada uma com seu entendimento de como as normas devem ser interpretadas. Aliado a isso, um Judiciário que também oscila no seu mister interpretativo, não propiciando qualquer tipo de previsibilidade sobre esse cipoal tributário do país. Prudente, assim, que o contencioso tributário seja conduzido pelo jurídico.

Vale ressaltar que não se afirma que os profissionais da área tributária não possam cuidar internamente, com o apoio de advogados externos, dos autos de infração ou dos processos judiciais em que se discute tributos. O que se coloca é que advogados especializados em direito processual civil, com experiência e liderados por outros advogados experientes, especializados em direito tributário e no respectivo contencioso administrativo e judicial, têm mais condições de fazer uma gestão eficaz e eficiente, identificando os melhores parceiros externos para condução dos casos, discutindo as melhores estratégias, mensurando com mais acurácia os riscos processuais e, com isso, provendo os tomadores de decisão com melhores informações.

Como dito, a “gestão corporativa tributária”, notadamente a do contencioso tributário, pressupõe o necessário trabalho colaborativo e interdisciplinar das equipes dos times fiscal, contábil, financeiro e jurídico, pois as decisões tomadas na gestão desse contencioso acarretam consequências financeiras e de fluxo de caixa que devem ser devidamente analisadas e submetidas ao processo de gestão mais amplo das empresas.

RODRIGO CARDOZO MIRANDA

A responsabilidade pela condução, entretanto, deve ser dos profissionais do departamento jurídico, com vivência específica nos processos administrativos e judiciais tributários. Afinal, como já dizia Tom Jobim, o Brasil não é um país para principiantes!

## REFERÊNCIAS

- Laren, A. M. (2021). *Manual de gestão tributária: tributação sob uma perspectiva estratégica do negócio*. Saint Paul Editora.
- Conselho Nacional de Justiça. (2022). Diagnóstico do contencioso judicial tributário brasileiro: relatório final de pesquisa. Brasília: CNJ. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/02/relatorio-contencioso-tributario-final-v10-2.pdf>
- Lei n. 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5172Compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5172Compilado.htm)