# A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* NA PREVENÇÃO DA SONEGAÇÃO FISCAL EM EMPRESAS

Giovanna Santos de Oliveira[1]
Laura de Olivera Camargo[2]
Graziella Andreia Malagó[3]

**Resumo**

O presente estudo tem como objetivo analisar a implementação de programas de *compliance* tributário como instrumento de prevenção à sonegação fiscal nas empresas. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com natureza exploratória e descritiva, fundamentada em pesquisa bibliográfica, documental, exploratória e um estudo de caso comparativo entre duas organizações: Ambev S.A. e Arezzo & Co. O estudo buscou responder como a adoção de mecanismos de conformidade fiscal influencia a gestão tributária, a ética corporativa e a reputação empresarial. Os resultados indicaram a efetividade do *compliance* que depende não apenas da estrutura formal de controles internos, mas também da consolidação de uma cultura organizacional baseada na integridade e na transparência. Verificou-se que a Arezzo & Co apresenta práticas preventivas e de governança corporativa sólidas, refletidas em baixo nível de autuações fiscais e alta credibilidade institucional, enquanto a Ambev S.A, apesar de possuir estrutura de *compliance* desenvolvida, enfrenta recorrentes litígios tributários e desafios de governança corporativa. Os resultados apontaram que o *compliance* tributário é um método de controle essencial para o fortalecimento da gestão fiscal, a mitigação de riscos e a promoção da responsabilidade social corporativa.

**Palavras-chave**: *compliance* tributário; governança corporativa; sonegação fiscal; ética empresarial; contabilidade.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema principal o *compliance* tributário, entendido como um conjunto de práticas, políticas e procedimentos que garantem a conformidade das empresas com a legislação fiscal vigente. Esse conceito abrange desde a correta

[1] Graduanda Giovanna Santos de Oliveira do curso Bacharel em Ciências contábeis na Universidade de Sorocaba. Email: gioliveira0022@gmail.com

[2] Graduanda Laura de Oliveira Camargo do curso Bacharel em Ciências contábeis na Universidade de Sorocaba. Email: lauracamargoy123@gmail.com

[3] Professora orientadora - Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade de Sorocaba (Uniso), Sorocaba, SP. Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo, SP. Docente na Universidade de Sorocaba (Uniso). E-mail: graziella.malago@prof.uniso.br. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9183-3707.

apuração e pagamento de tributos até o cumprimento das obrigações acessórias, como a entrega de declarações e a manutenção de registros fiscais adequados.

A relevância do tema se justifica pela crescente exigência legal e social por maior transparência, responsabilidade corporativa e ética empresarial. Em um cenário marcado por complexidade normativa e fiscalização intensificada, a adoção de programas de *compliance* tributário torna-se uma estratégia essencial para mitigar riscos, evitar penalidades e preservar a reputação das organizações. A sonegação fiscal é a prática ilegal que consiste em omitir ou fraudar informações com o objetivo de reduzir ou eliminar a carga tributária, representa uma ameaça não apenas à arrecadação estatal, mas também à equidade do sistema tributário e à integridade empresarial.

Diante disso, este estudo visou compreender como a implementação de programas de *compliance* pode contribuir para a prevenção da sonegação fiscal nas empresas brasileiras. Buscou-se avaliar a eficácia dessas práticas, identificar falhas e desafios enfrentados pelas organizações e destacar o papel da transparência na construção de uma cultura empresarial ética e responsável.

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa, com natureza exploratória e descritiva, baseada em pesquisa bibliográfica, análise documental, exploratória e um estudo de caso comparativo entre duas empresas: uma reconhecida por boas práticas de *compliance* tributário e outra envolvida em escândalos de sonegação fiscal. Tal recorte visa ilustrar, na prática, os efeitos da conformidade ou da negligência fiscal sobre a saúde financeira e reputacional das organizações.

Por fim, a pesquisa traz conceitos fundamentais sobre tributos, os mecanismos de fraude fiscal, os fundamentos legais que regem o *compliance* tributário e as consequências de sua ausência. A fundamentação teórica será construída com base em legislações, estudos acadêmicos e documentos institucionais, permitindo uma reflexão crítica sobre a importância da conformidade fiscal no contexto empresarial brasileiro.

Na introdução do trabalho, apresentou-se o tema central relacionado à implementação de programas de *compliance* tributário como instrumento de prevenção à sonegação fiscal, destacando sua relevância diante da complexidade do sistema tributário brasileiro e dos riscos de autuações fiscais. Em seguida, o referencial teórico abordou conceitos fundamentais sobre tributação, fraude fiscal e governança corporativa, além de discutir a importância da conformidade legal para a sustentabilidade empresarial. A metodologia detalhou os procedimentos adotados, incluindo pesquisa bibliográfica, documental, exploratória e estudo de caso comparativo entre duas organizações: Ambev

S.A. e Arezzo & Co. Por meio desses métodos, foi possível analisar como a adoção de práticas de *compliance* influencia a gestão fiscal, a ética corporativa e a reputação das empresas. No tópico de resultados, foram apresentados os achados da pesquisa, evidenciando diferenças significativas entre as estratégias preventivas da Arezzo & Co. e as fragilidades da Ambev S.A. Por fim, nas considerações finais, expuseram-se as conclusões sobre a eficácia do *compliance* tributário como ferramenta de mitigação de riscos e sua contribuição para a construção de uma cultura empresarial ética e transparente.

# 2 METODOLOGIA

## 2.1 Pesquisa bibliográfica

De acordo com Gil (2008), a pesquisa bibliográfica não se limita somente em coleta de informações, mas envolve análise crítica e sistemática das fontes, permitindo ao pesquisador compreender o tema estudado e apresentar suas hipóteses de forma consistente.

> Pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica: é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas, resumos. Hoje, predomina entendimento de que artigos científicos constituem o foco primeiro dos pesquisadores, porque é neles que se pode encontrar conhecimento científico atualizado, de ponta (Marconi; Lakatos, 2017, P. 57).

Com base em Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica é feita através de materiais coletados em livros, jornais, revistas entre outros meios de comunicação. Com tudo, o material publicado poderá ser de primeira ou de segunda fonte.

## 2.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental configura-se como uma estratégia metodológica relevante no campo das investigações qualitativas, especialmente por permitir o acesso a informações já registradas que podem revelar aspectos significativos sobre o objeto de estudo. Segundo Godoy (1995), é considerada uma pesquisa importante para tipos de estudos qualitativos.

> [...] acreditamos que a pesquisa documental representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo

> de alguns temas. Além disso, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para outros tipos de estudos qualitativos, merecendo, portanto, atenção especial (Godoy 1995, p. 21).

De acordo com Godoy (1995), a pesquisa documental pode ser “estranhada” enquanto um método qualitativo, afinal, suas características fundamentais fogem dos aspectos “tradicionais” encontrados neste tipo de investigação.

“Como comumente pensamos que o trabalho de pesquisa sempre envolve o contato direto do pesquisador com o grupo de pessoas que será estudado, esquecemos que os documentos constituem uma rica fonte de dados” (Godoy, 1995, p. 21).

Como citado por Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não se estabelece de maneira rigidamente estruturada, permitindo que os processos cognitivos sejam mais livres para o investigador, abrindo espaço para outras abordagens de analíticas diversas.

"O trabalho na pesquisa documental se caracteriza primordialmente em compreender, apreender, analisar e sistematizar os conteúdos descritos nos documentos” (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p. 244).

Nesse contexto, o trabalho com pesquisa documental deve ser delimitado, ou seja, a escolha dos documentos não deve ser definida de maneira improvisada.

"Os documentos devem apresentar respostas ao pesquisador para, assim, resguardarem sentido coadunado à pesquisa" (Kripka; Scheller; Bonotto, 2015, p. 245).

Para Bardin (1979) são três as etapas ligadas ao desenvolvimento coerente de uma pesquisa documental: (i) a pré-análise, (ii) a organização do material e (iii) a análise dos dados coletados.

## 2.3 Pesquisa Exploratória

De acordo com o autor Vergara (2016), quando falamos de pesquisa exploratória estamos nos referindo a uma pesquisa onde não há conhecimento e um exato domínio sobre o assunto falado, porém, nessa pesquisa não é permitido se basear e citar estando com dúvidas durante e até o final da pesquisa descrita.

> A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa (Vergara, 2016, p. 74).

De forma semelhante, Gil (2008) diz que as pesquisas exploratórias têm como a principal função desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando sempre

ampliar a compreensão e conhecimento, assim, permitindo mais clareza para a formulação de problemas ou hipóteses futuras. Segundo o autor, este tipo de pesquisa é o que apresenta um planejamento mais flexível, justamente por que essa pesquisa tem a finalidade de apresentar uma visão geral do tema investigado.

> Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (Gil, 2008, p. 46).

## 2.4 Estudo de Caso

Conforme Yin (2005) o estudo de caso é um método que tem sido cada vez mais empregado nas ciências sociais, pois pode ser aplicado para explorar situações pouco definidas, descrever contextos específicos de investigação ou ainda explicar relações causais em cenários complexos, nos quais levantamentos ou experimentos não seriam adequados.

> O estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência (Yin, 2005, p. 32).

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um método empírico utilizado para investigar fenômenos em seus contextos reais, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claros. Ele permite o uso de múltiplas fontes de evidência e é indicado para explorar situações pouco conhecidas, descrever contextos específicos e analisar relações complexas.

> Quanto à escolha do objeto de estudo, as pesquisas podem ser classificadas em: estudo de caso único, estudo de casos múltiplos, estudos censitários ou estudos por amostragem. As amostragens se dividem em dois tipos: probabilística e não-probabilística (Oliveira, 2011, p.28).

## 2.5 Pesquisa Comparativa

No método comparativo, considera-se que “o estudo das semelhanças e diferenças entre diversos tipos de grupos, sociedades ou povos contribui para uma melhor compreensão do comportamento humano” (Lakatos, 1981, p. 32).

Então conforme dito por Lakatos (1981), a pesquisa comparativa justifica-se pela sua capacidade de revelar não apenas o que acontece em cada realidade observada, mas também como essas diferenças e semelhanças se manifestam.

> O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, com vistas a ressaltar as diferenças e similaridades entre eles. Sua ampla utilização nas ciências sociais deve-se ao fato de possibilitar o estudo comparativo de grandes grupamentos sociais, separados pelo espaço e pelo tempo. Assim é que podem ser realizados estudos comparando diferentes culturas ou sistemas políticos. Podem também ser efetivadas pesquisas envolvendo padrões de comportamento familiar ou religioso de épocas diferentes (Gil, 2008, p. 36).

De acordo com Gil (2008), o método da pesquisa comparativa vai permitir uma análise em diferentes contextos, por isso essa pesquisa adota o método comparativo, sendo uma estratégia muito utilizada em ciências sociais, a comparação será utilizada para analisar a implementação de programas de *compliance* em diferentes empresas.

## 2.6 Amostragem não probabilística

Neste trabalho, será utilizada a amostragem intencional**,** que, segundo Gil (2008), consiste na escolha de casos típicos ou representativos da realidade que se deseja investigar.

> Nas amostragens não probabilísticas, a preocupação com a seleção aleatorizada é nula, pois não é interesse do pesquisador qualitativista buscar representatividade numérica, mas procurar uma lógica proposital ou intencional, captar participantes que possam oferecer informações, significados e perspectivas privilegiadas acerca da temática em estudo, sua importância está no sentido que as opiniões sobre o tema pesquisado estejam representadas nos relatos dos participantes (Taquette; Borges, 2020, p. 88).

Então com base nos estudos feitos e de acordo com Taquette e Borges (2020), essa amostragem é considerada adequada ao presente estudo pois possibilita uma análise de dois contextos empresariais completamente opostos, o que se mostra essencial para atender ao propósito comparativo da pesquisa, permitindo a observação de uma organização que adota práticas de *compliance* e outra envolvida em irregularidades fiscais, essa estratégia metodológica favorece a compreensão dos efeitos práticos da implementação ou a ausência de programas de integridade sobre a prevenção da sonegação fiscal.

> A última razão para usar amostragem não probabilística se refere às limitações de tempo, recursos financeiros, materiais e pessoas, necessários para a

> realização de uma pesquisa com amostragem probabilística (Mattar, 2020, p. 157).

## 2.7 Coleta de dados

A coleta de dados representa uma etapa essencial da pesquisa científica, Marconi e Lakatos (2017,) explica que é por meio dela que o pesquisador obtém as informações necessárias para responder aos objetivos do estudo, utilizando instrumentos e técnicas previamente planejados e definidos de acordo com o tipo de investigação desenvolvida.

> A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos. É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior (Marconi; Lakatos, 2017, p. 197).

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a coleta de dados é uma fase fundamental da pesquisa, na qual são aplicados os instrumentos e técnicas previamente selecionados. Esse processo tende a demandar mais tempo que o previsto, exigindo do pesquisador preparo adequado, paciência, dedicação e o registro cuidadoso das informações obtidas.

> De modo geral, a coleta de dados a partir de registros estatísticos é muito mais simples do que mediante qualquer procedimento direto. No entanto, exige que o pesquisador disponha de um bem elaborado plano de pesquisa que indique com clareza a natureza dos dados a serem obtidos. E que saiba identificar as fontes adequadas para a obtenção de dados significativos para os propósitos da pesquisa (Gil, 2008, p. 167).

Gil (2008), destaca que a coleta de dados por meio de registros estatísticos costuma ser mais simples que os procedimentos de coleta direta. Contudo, essa simplicidade requer um plano de pesquisa bem estruturado, que indique claramente quais dados se pretende obter e permita identificar as fontes mais adequadas e relevantes para os objetivos da investigação. Nesse sentido, destaca-se para essa pesquisa a utilização de registros já existentes, como documentos e relatórios, para conseguir simplificar o processo de coleta, com um planejamento adequado para definir os dados necessários e as fontes a serem consultadas.

## 2.8 Abordagem e análise da pesquisa qualitativa

"A pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente" (Günther, 2006, p. 202).

Segundo Günther (2006), a pesquisa qualitativa fundamenta-se em textos, uma vez que os dados coletados resultam em produções textuais que são interpretadas a partir de técnicas analíticas de caráter hermenêutico.

Com base em Günther (2006), a pesquisa qualitativa neste trabalho buscará analisar a relação entre programas de *compliance* e a prevenção da sonegação fiscal dentro das empresas brasileiras. A abordagem será exploratória, permitindo o aprofundamento sobre um tema ainda pouco discutido, enquanto a abordagem descritiva terá como finalidade apresentar e comparar as práticas empresariais em relação ao cumprimento das obrigações fiscais.

> Por exigir presença, envolvimento pessoal e interação do pesquisador em todo o processo, uma boa análise qualitativa deve explicitar suas ações no campo, assim como seus interesses e dificuldades na construção do objeto. Existem ainda alguns cuidados possíveis de serem realizados durante o processo de realização da investigação que lhe asseguram maior grau de validade: (3) a triangulação interna à própria abordagem23, que consiste em olhar o objeto sob seus diversos ângulos, comparar os resultados de duas ou mais técnicas de coleta de dados e de duas ou mais fontes de informação (Minayo, 2012, p. 622).

Neste trabalho foram analisados dois casos reais sendo, uma empresa com histórico positivo em relação ao cumprimento das suas obrigações fiscais e práticas efetivas de *compliance* e uma segunda empresa envolvida em escândalos ou condenação por sonegação fiscal, A análise será feita por meio de uma comparação qualitativa entre os dois casos. A escolha metodológica foi feita pela possibilidade de apresentar na prática a influência das escolhas no comportamento fiscais das empresas.

> É sabido que os dados obtidos na pesquisa social não são indiferentes à forma de obtenção. Por essa razão, o relatório precisa indicar minuciosamente os procedimentos adotados na investigação. Primeiramente, o relatório deve informar acerca da natureza da pesquisa. A pesquisa é exploratória, descritiva ou explicativa? [...] Cabe informar também acerca das técnicas de coleta de dados. Se a coleta de dados foi realizada mediante questionários ou entrevistas, que questões foram apresentadas? (O questionário completo ou o roteiro da entrevista pode ser colocado num apêndice.) Se foram utilizadas entrevistas, que tipo de treinamento receberam os entrevistadores? (Gil, 2008 p. 201).

Então de acordo com Gil (2008), este trabalho se refere a uma abordagem qualitativa, com natureza exploratória, fundamentando-se em pesquisa documental. Será

utilizado um estudo de caso comparativo, com amostragem não probabilística. A coleta de dados será feita por meio da análise de documentos institucionais, relatórios fiscais e materiais relacionados ao *compliance*.

# 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fundamentação teórica tem como objetivo contextualizar os principais conceitos relacionados à tributação, à fraude fiscal e ao *compliance* tributário, com vistas a fundamentar a análise sobre a implementação de programas de *compliance* como ferramenta de prevenção à sonegação fiscal nas empresas.

## 3.1 Tributação e sua função social

Os dispositivos legais que regulamentam a tributação e os princípios aplicáveis estão sintetizados no Quadro 1, permitindo visualizar de forma clara as diretrizes previstas na legislação nacional e constitucional.

**Quadro 1 – Princípios e dispositivos legais da tributação**

| Artigo / Parágrafo | Dispositivo Legal | Conteúdo / Princípio |
|---|---|---|
| Art. 2º, nº 1 | Lei nº 15/2002, de 26 de junho | A tributação visa à satisfação das necessidades financeiras do Estado e de outras entidades públicas, promovendo justiça social, igualdadade de oportnidades e a redistribuição da riqueza e do rendimento. |
| Art. 2º, nº 2 | Lei nº 15/2002, de 26 de junho | A tributação respeita os princípios da generalidade, igualdade, legalidade, não retroatividade, justiça material e eficiência e simplicidade do sistema tributário. |
| Art. 127, nº 2 | Constituição da República de Moçambique (CRM) | Os impostos são criados ou alterados por lei, que determina a incidência, a taxa, os benefícios fiscais e as garantias dos contribuintes. |
| Art. 127, nº 3 | Constituição da República de Moçambique (CRM) | Ninguém pode ser obrigado a pagar impostos que não tenham sido criados nos termos da Constituição e cuja liquidação e cobrança não se façam nos termos da lei. |

**Fonte:** Lei nº 15/2002, de 26 de junho; Constituição da República de Moçambique (CRM).
Elaboração própria.

"O imposto é um pagamento para o Orçamento do Estado, com natureza unilateral e obrigatória, incluindo encargos legais e juros previstos em normas tributárias" (Moçambique, 2002, art. 4º).

> Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada (BRASIL, 1965).

Logo, tributo é uma forma autoritária do Estado instituir, fiscalizar e cobrar os tributos e uma carga tributária é despejada na empresa. Esta por sua vez, precisa criar mecanismos para minimizar os encargos fiscais.

### 3.1.1 Fraude fiscal: conceito e implicações

A fraude fiscal representa uma conduta que compromete a integridade do sistema tributário, sendo frequentemente associada a práticas intencionais visando escapar, de forma parcial ou completa, da obrigação legal de recolher tributos ao Estado. Diversos estudiosos apontam que essa infração não apenas viola normas legais, mas também gera desequilíbrios econômicos e sociais, exigindo atenção rigorosa por parte dos órgãos fiscalizadores e do legislador.

> A Fraude fiscal é caracterizada pela utilização de meios ilícitos para reduzir ou eliminar a obrigação tributária, englobando práticas como a omissão de rendimentos ou a utilização de documentos falsificados, com o objetivo de ludibriar o fisco e diminuir o valor dos impostos devidos (Dória, 2013, p. 13).

Segundo Dória (2013), a fraude fiscal é uma prática ilegal, que as empresas utilizam para burlar o sistema de tributação. Ela pode surgir, decorrente da não entrega de obrigações fiscais, omissão de notas fiscais, manipulação de documentos contábeis, e outras práticas ilegais, com o intuito de diminuir o valor a pagar de impostos, ou até mesmo não pagar os impostos necessários.

> A fraude fiscal pode se definir como a violação direta da lei fiscal, permitindo ao contribuinte escapar, total ou parcialmente, à liquidação ou ao pagamento do imposto ou ao controlo fiscal, ou não entregar uma prestação tributária cobrada a terceiros ou ainda obter indevidamente benefícios fiscais, reembolsos ou qualquer outra vantagem patrimonial (Pereira, 2009, p. 247).

Conforme Pereira (2009), a fraude fiscal ocorre quando um contribuinte infringe diretamente a legislação tributária, buscando evitar total ou parcialmente o pagamento de tributos ou o cumprimento de obrigações fiscais. Essa conduta pode envolver desde a

retenção indevida de valores cobrados de terceiros até a obtenção de benefícios fiscais de forma ilícita, configurando uma tentativa deliberada de burlar o sistema tributário.

> Ainda, a fraude fiscal trata-se de um crime que, quanto à sua consumação, provoca uma injustiça não só política, como também social, económica mental e cultural, sendo certo que a definição de fraude não é fácil, visto que existe uma linha pequena entre a fraude - no campo do ilícito - e a elisão fiscal - no campo do meramente abusivo, mas, ainda assim, lícito (Bandeira; Azevedo, 2016, p. 14).

Bandeira e Azevedo (2016) apontam que a fraude fiscal, ao se concretizar gera impactos que transcendem o campo jurídico, afetando também dimensões políticas, sociais e culturais. Essa complexidade reforça a necessidade de mecanismos preventivos, como os programas de *compliance*, capazes de mitigar tais riscos. Os autores destacam a complexidade em delimitar esse conceito, uma vez que há uma tênue distinção entre a fraude e a elisão fiscal, que embora legal, pode ser considerada abusiva.

O Professor Sanches (2007), ensina que, os crimes fiscais implicam comportamentos com um grau de mais elevado de censurabilidade e cometidos de forma dolosa.

Ainda segundo a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, art. 1º, para crimes de fraude fiscal, a pena é de reclusão de dois a cinco anos e multa.

### 3.1.2 Infrações Fiscais e crimes contra a ordem tributária

"A definição legal das infrações fiscais tanto poderá respeitar a uma ação como a uma omissão. E, assim, se distinguirão as infrações fiscais comitivas das infrações fiscais omissivas, sendo, aliás, estas últimas muito frequentes no Direito Tributário" (Martinez, 1997, p. 348).

Ainda segundo Martinez (1997), será comitiva a infração fiscal que consistia na falsidade das declarações prestadas, na destruição de documentos que devam ser conservados. Será omissiva a infracção fiscal que consistia na falta de declarações, na omissão de lançamentos contabilísticos e noutras atitudes omissivas.

> Do ponto de vista da doutrinal, considera-se crime uma ação (ou omissão) típica, ilícita e culposa. De uma forma sucinta, "o crime é constituído por uma ação ou conduta material (*nullum* crime *sineactione*), que preencha um tipo descrito na lei (*nullumcrimen sine lege*), que tenha sido praticado culposamente (*nullumcrimen sine* culpa) e que seja lesivo de algum interesse juridicamente protegido (Santos; Henriques, 2011, p. 59).

Sob a ótica de Santos e Henriques (2011), o crime no âmbito fiscal, é caracterizado por uma conduta típica, ilícita e culposa, que atinge um bem jurídico protegido. Para os autores, a tipicidade exige que a ação ou omissão esteja prevista em lei, tenha sido praticada com culpa e represente uma violação material ao ordenamento jurídico.

> As infrações tributárias devem ser vistas de forma mista, isto é, visando por um lado, a proteção do património fiscal do Estado e do outro os valores de verdade e lealdade fiscal. Deste modo, a ilicitude das infrações tributárias, na medida em que se polariza na violação dos deveres de colaboração dos contribuintes para com a administração tributária, centra-se na violação do dever fundamental de suportar financeiramente a comunidade estadual, do qual aqueles deveres são mero instrumento, meros deveres instrumentais (Dias, 2020, p. 446).

Augusto Dias (2020) complementa essa visão ao afirmar que as infrações tributárias devem ser analisadas sob uma perspectiva mista: de um lado, visando à proteção do patrimônio público; de outro, à preservação dos valores de lealdade e verdade fiscal. Nesse sentido, a ilicitude dessas condutas está diretamente relacionada à quebra dos deveres de colaboração entre contribuinte e administração tributária, refletindo uma violação ao princípio fundamental de sustentação financeira do Estado.

> [...] Art. 1° Constitui crime contra a ordem tributária suprimir ou reduzir tributo, ou contribuição social e qualquer acessório, mediante as seguintes condutas: I - Omitir informação, ou prestar declaração falsa às autoridades fazendárias; II - Fraudar a fiscalização tributária, inserindo elementos inexatos, ou omitindo operação de qualquer natureza, em documento ou livro exigido pela lei fiscal; III - falsificar ou alterar nota fiscal, fatura, duplicata, nota de venda, ou qualquer outro documento relativo à operação tributável; IV - Elaborar, distribuir, fornecer, emitir ou utilizar documento que saiba ou deva saber falso ou inexato; V - Negar ou deixar de fornecer, quando obrigatório, nota fiscal ou documento equivalente, relativa a venda de mercadoria ou prestação de serviço, efetivamente realizada, ou fornecê-la em desacordo com a legislação (Brasil, 1990).

A legislação brasileira, por meio da Lei nº 8.137/1990, estabelece que suprimir ou reduzir tributos por meio de práticas como omissão de informações, inserção de dados inexatos, falsificação de documentos fiscais ou recusa em emitir notas fiscais configura crime contra a ordem tributária. Essas condutas são passíveis de sanções penais, reforçando a necessidade de mecanismos internos de controle, como os programas de *compliance*, para garantir a conformidade e prevenir riscos legais.

Diante da complexidade das infrações fiscais e da gravidade dos crimes contra a ordem tributária, torna-se evidente a necessidade de mecanismos internos que promovam a conformidade legal e a integridade fiscal nas organizações. As práticas ilícitas,

juntamente com a rigidez das penalidades previstas em lei, exigem das empresas uma postura proativa na gestão de riscos tributários.

## 3.2 *Compliance* tributário: Conceito, tributos e aplicação

Segundo o dicionário Merriam-Webster (2017), *compliance* é um termo oriundo da língua inglesa, deriva-se do verbo *to comply*, que significa "agir de acordo com o desejo de outrem ou em obediência a uma regra". Neste cenário empresarial, essa definição ganha relevância ao se considerar a necessidade de as organizações atuarem de forma ética e responsável diante das obrigações legais.

Compreende-se por *compliance,* um conjunto de medidas preventivas adotadas pelas organizações, garantindo conformidade com leis, normas e regulamentos vigentes. Trata-se de uma postura proativa que visa manter a empresa alinhada às exigências legais, minimizando riscos e evitando penalidades, além de assegurar que suas atividades estejam sempre dentro dos padrões exigidos pela legislação.

Segundo Silva (2016), existem vários instrumentos de governança corporativa que podem ser utilizados no ambiente da gestão empresarial para controlar os riscos. Os principais destaques para uma boa governança e controle de entrega das obrigações acessórias são a gestão de riscos e a política, os controles internos e os programas de *compliance.*

> É importante destacar que o Brasil possui um sistema tributário de alta complexidade e gerenciar a área fiscal/tributária de uma empresa é tarefa árdua, que merece muita atenção, tendo em vista as penalidades que podem ser impostas, pondo em risco, inclusive, a continuidade dos negócios (Siciliana; Faria, 2020, p.14).

Neste sentido, a implementação de programas de *compliance* nas empresas surge como uma solução estratégica à crescente complexidade do sistema tributário brasileiro, funcionando como um mecanismo de proteção contra riscos legais e financeiros. A adoção de práticas de *compliance* fortalece a governança corporativa, e promove maior transparência nas relações com o Fisco.

Diante do exposto, percebe-se que o *compliance* tributário se configura como um importante instrumento de alinhamento entre as práticas empresariais e as exigências legais, contribuindo para a mitigação de riscos e a consolidação de uma cultura organizacional ética.

### 3.3 Como os programas de *compliance* auxiliam na prevenção de fraudes fiscais

Segundo Vecchio e Vieira (2020), o *compliance* tributário ao estar presente antes de uma atividade consultiva de planejamento tributário e aplicado de maneira eficiente, permite que as normas contábeis e operações financeiras sejam registradas da forma correta.

"O *compliance* quando aplicado de forma eficiente, pode não só estar alinhado com o estrito cumprimento das normas e regulamentações fiscais, mas também fiscalizar os atos gerados decorrentes das obrigações tributárias" (Vecchio; Vieira, 2020, p. 164).

Segundo a *Association of Certified Fraud Examiners* - ACFE (2022), traduzindo, a Associação dos Examinadores Certificados de Fraude, considera-se que organizações perdem, em média, 5% de suas receitas anuais devido a fraudes internas, nesse contexto, é justificado os programas de *compliance* como ferramentas de mitigação de riscos.

Estima-se também, segundo dados da Receita Federal do Brasil (2024), que mais de 70% das empresas auditadas no ano de 2023 foram alvo de autuações fiscais, gerando multas que ultrapassaram R$ 50 bilhões. Esses números expressivos evidenciam a relevância estratégica de implementar processos sólidos e bem estruturados de *compliance* fiscal.

Partindo desse pressuposto, Lima e Rocha (2020) afirmam que os programas de *compliance* atuam como ferramentas de monitoramento e orientação, alcançando a conformidade das obrigações e a integridade nas práticas contábeis e fiscais. Esses programas estabelecem políticas internas, treinamentos contínuos e canais de denúncia que permitem identificar e corrigir condutas inadequadas antes que se transformem em infrações.

Segundo Nardes (2022), "O fomento da implementação de programas de *compliance* é importantíssimo para que os órgãos públicos e empresas privadas tenham posturas cada vez mais éticas, adotem boas práticas e implementem, efetivamente, a boa governança".

Ainda dentro desse contexto, Nardes (2022), expõe que até o momento, pode-se constatar que a integridade, a ética e a transparência são elementos essenciais, os quais fazem parte da função de um programa de *compliance*, tanto na esfera pública quanto na privada.

A crescente complexidade do sistema tributário brasileiro, aliada à rigidez das penalidades aplicadas em casos de descumprimento das normas fiscais, torna essencial a

adoção de mecanismos eficazes de controle e prevenção de irregularidades. Nesse cenário, os programas de *compliance* tributário desempenham um papel estratégico na mitigação de riscos e na prevenção de fraudes fiscais dentro das organizações.

Outro ponto relevante é a integração entre os setores jurídico, contábil e de auditoria, promovida pelos programas de *compliance*. Essa sinergia favorece a detecção precoce de inconsistências e o aprimoramento dos processos internos, como observa Ferreira (2021), o que resulta em maior segurança jurídica e financeira para a organização.

Portanto, os programas de *compliance* tributário não apenas asseguram o cumprimento das normas fiscais, mas também funcionam como barreiras estruturais contra práticas fraudulentas, contribuindo para a sustentabilidade e a reputação das empresas no ambiente corporativo.

# 4 A IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* COMO MÉTODO DE PREVENÇÃO DE SONEGAÇÃO FISCAL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE A AMBEV E AREZZO

É evidente que maioria das empresas enfrenta elevados níveis de burocracia e inúmeros procedimentos regulatórios, os quais podem dificultar a eficiência da gestão. Tal complexidade decorre da necessidade de atenção minuciosa e apuração especializada em todos os setores organizacionais. Entretanto, à medida que a empresa cresce, ela tende a tornar-se mais burocrática, exigindo análises mais rigorosas a sua normativa e procedimentos internos. Nesse contexto, em conformidade com as “Normas Brasileiras de Contabilidade Técnicas Gerais (NBCTGs)”, e considerando o volume de negociações realizadas, torna-se necessário a adoção de um programa de *compliance* eficiente, estruturado sobre bases sólidas e sustentado por um planejamento tributário efetivo.

Com base na pesquisa realizada, foi possível compreender as diferentes formas pelas quais as organizações adotam programas de *compliance* voltados à prevenção de práticas de sonegação fiscal. Para aprofundar a análise sobre o tema, desenvolveu-se um estudo comparativo entre a Ambev S.A., empresa que já esteve envolvida em casos de irregularidade fiscais, e a Arezzo&Co, reconhecida por suas práticas eficientes de *compliance* tributário.

O objetivo do estudo consistiu em examinar como essas organizações estruturam e implementam seus sistemas de *compliance* fiscal, bem como de que maneira organizam

seus processos internos para garantir o cumprimento das obrigações tributárias e a regularidade no recolhimento de impostos, em conformidade com a legislação vigente.

Os dados para presente análise foram obtidos a partir das demonstrações financeiras disponibilizadas na "Comissão de Valores Mobiliários (CMV)", bem como de relatórios de sustentabilidade corporativas e decisões proferidas pelo "Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF)", adicionalmente, foram analisados estudos acadêmicos e publicações especializadas em *compliance* e a ética empresarial no contexto tributário, com o objetivo de fundamentar teoricamente a discussão proposta.

## 4.1 Análise das práticas de *compliance,* governança corporativa e desempenho financeiro da Ambev S.A

A Ambev S.A, companhia de bebidas das américas, nasceu em 1999 da fusão entre a *Brahma* (1888) e a Antarctica (1885), duas das mais tradicionais cervejarias do Brasil. Ambev S.A é uma empresa de capital aberto que lidera o mercado de bebidas na América Latina, marcas como "*Skol*, *Brahma*, Antarctica e Guaraná Antarctica" são exemplos famosos da Ambev. A partir da década de 1990, expandiu suas operações para diversos países, tornando-se uma das maiores fabricantes de bebidas do mundo, com presença em 18 países e forte atuação em inovação e sustentabilidade.

Ao investigar os mecanismos de *compliance* aplicados pela Ambev S.A. e seu histórico de sonegações fiscais, observou-se, a partir da análise de relatórios financeiros e processos administrativos, que apesar de possuir um programa de *compliance* estruturado, a empresa enfrenta com frequência autuações fiscais.

No processo nº 16692.720871/2017-99 e nº 16692.720872/2017-33, o "Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF)" acusa a Ambev S.A. de planejamento tributário abusivo, e em recorrência do processo, o conselho vedou à empresa de aproveitar-se de aproximadamente R$2 bilhões de impostos pagos sobre lucros apurados no exterior, constituindo um prejuízo fiscal do "Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ)" e de base de cálculo negativa da "Contribuição Social Sobre Lucro Líquido (CSLL)".

A lei 9.430/1996 determina que, se a alíquota do imposto de renda for menor do que a aplicada em ambiente nacional, a organização deve pagar a diferença para a Receita Federal do Brasil. Caso contrário, se no exterior a alíquota for maior que a nacional, a

Receita Federal do Brasil não precisa devolver o excedente, ou seja, a organização não tem direito de receber o valor da diferença de alíquota.

Diante disso, observa-se que a conduta da Ambev S.A. caracteriza uma tentativa de utilização indevida de valores pagos a título de imposto sobre lucros apurados no exterior como mecanismo de compensação fiscal no Brasil. Essa prática está enquadrada como planejamento tributário abusivo, configurando-se uma manobra para redução artificial da carga tributária. Ao buscar transformar valores pagos no exterior em prejuízo fiscal de IRPJ e base negativa de CSLL, a empresa deixa de cumprir o princípio da legalidade tributária e as regras da Lei nº 9.430/1996.

Outro processo a ser indicado é o de nº 16561.720180/2015-19, onde a empresa foi acusada de utilizar um fundo de investimento chamado "Fundo Júpiter" para reduzir os pagamentos de impostos de forma indevida. O "Fundo Jupiter" é um fundo de investimento financeiro de renda fixa, registrado pelo "CNPJ 04.519.681/0001-50", cujo nome empresarial é "Fundo de Investimento Financeiro – Classe de Investimento financeiro renda fixa Jupiter", criado para uso de fundo exclusivo, ou seja, com um único cotista, e neste caso, se tratava da Ambev S.A.

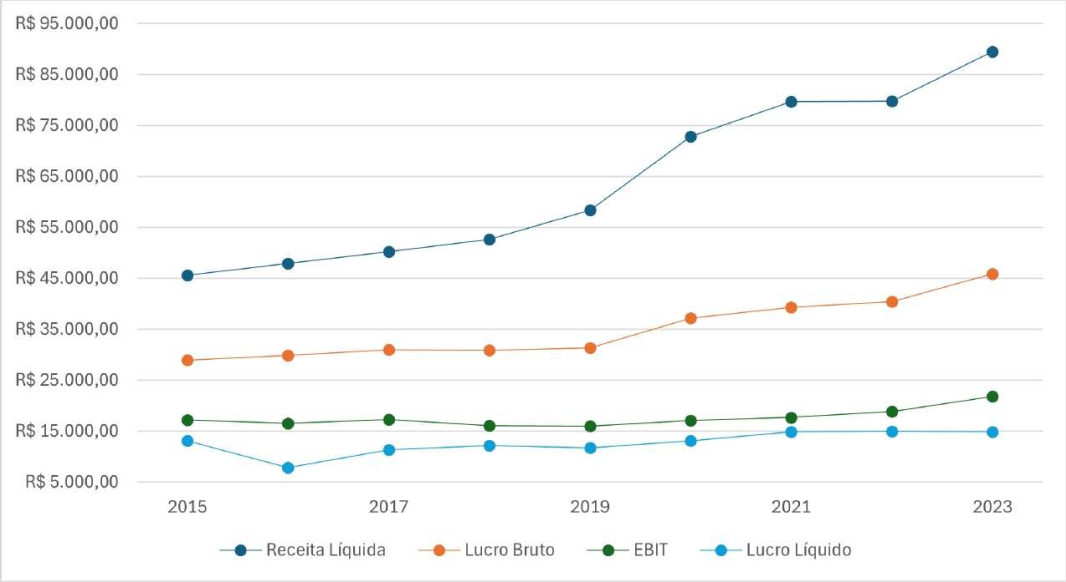
No julgamento, a Receita Federal do Brasil acusa a Ambev S.A de que esse fundo era controlado pela própria empresa e era utilizado para operações financeiras gerando uma economia tributária artificial, ou seja, uma estrutura criada a fim de pagar menos tributos. Em decorrência a isso, a empresa foi autuada em mais de R$1,5 bilhões em impostos e contribuições. Em 2024, o CARF decidiu que o ideal naquele momento era encerrar a acusação da Receita Federal do Brasil contra a Ambev S.A., entendendo que não havia provas suficientes de que o fundo era utilizado para práticas de redução de pagamento de impostos.

Esse tipo de postura é o que compromete a reputação da Ambev S.A., a recorrência de autuações fiscais de mais de R$5 bilhões feitas pela Receita Federal do Brasil e o CARF, as tentativas de aproveitamento indevido de créditos, as compensações tributárias indevidas envolvendo o pagamento de "Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS)" e o uso de incentivos fiscais regionais, provocam riscos jurídicos e financeiros significativos, além de provocar impactos negativos em sua imagem e em sua governança corporativa.

Para compreender a evolução dos resultados financeiros da Ambev S.A., diante do seu histórico de autuações fiscais ao longo dos últimos dez anos, foram analisados os

principais dados extraídos das suas “Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE)”, de 2015 a 2024. Os principais indicadores de desempenho – receita líquida, lucro bruto, *“Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT)”, em tradução, lucro antes de juros e impostos e lucro líquido - avaliam a trajetória da companhia.

**Gráfico 1 – Principais indicadores financeiros da Ambev S.A (2015-2024) - R$ bilhões**




**Fonte:** Demonstrações de Resultados (2015-2024), Ambev S.A.
Elaboração própria.

Analisando os destaques financeiros da Ambev S.A. dos anos entre 2015 e 2024, observa-se que a receita liquida apresenta crescimento constante, especialmente a partir de 2020. Esse avanço pode estar relacionado às estratégias de expansão em mercados internacionais. O lucro bruto acompanha o crescimento das receitas, mas os aumentos são mais moderados, sugerindo pressões sobre custos de produção e matéria-prima.

Já o lucro líquido apresentar maior variação, com uma queda em 2016 de R$ 7,85 milhões. Essa volatilidade pode indicar registros de provisões judiciais e fiscais, considerando o histórico de autuações superiores a R$ 5 bilhões e aos questionamentos da Receita Federal do Brasil e do CARF citados.

Em setembro de 2020, a Ambev implantou um Software fiscal chamado TaxRules, desenvolvido pela empresa Sovos Brazil, com o objetivo de automatizar o cálculo e a atualização das regras tributárias aplicáveis às suas operações. O Software foi integrado ao sistema “ERP SAP S/A HANA”, permitindo um maior controle e uma melhor rastreabilidade e conformidade com a legislação fiscal. Pensando na diminuição

dos riscos a autuações, após a quantidade de processos ocorridas nos anos anteriores, a Ambev S.A. optou por melhorar a eficiência dos processos internos, garantindo mais segurança jurídica.

No relatório anual e no "*Environmental Social and Governance* (ESG)" 2021, em tradução, relatório Ambiental, Social e Governança, a Ambev informa que sua equipe de ética e *compliance* é responsável por receber e apurar as denúncias relativas a qualquer tipo de desvio ético, desde reportes de descumprimentos de padrões corporativos até casos de assédio, discriminação e corrupção. A Ambev S.A. informa que o canal de ouvidoria é gerenciado por uma empresa terceirizada, tornando mais seguro as denúncias e em 2021 foram aproximadamente 2.500 denúncias apuradas e endereçadas. O documento também informa que os colaboradores contam com um canal de *compliance* para tirar dúvidas, e em 2021 foram abertas 773 dúvidas nesse canal, além de indicar que 100% das operações logísticas estão sendo monitoradas por auditores de transportadoras, a fim de mitigar riscos de trabalho forçado (acusação feita contra a Ambev S.A. em 2021 e em 2025).

Analisando detalhadamente relatórios de 2022 a 2024, não foi localizado detalhamento atualizado sobre número de casos confirmados de fraude, valor financeiro envolvido, políticas de anticorrupção detalhadas ou sobre a eficácia do programa de *compliance.* Em resumo, são dados não específicos que impossibilitam uma análise aprofundada.

Diante dos fatos apresentados, observa-se que, embora a Ambev S.A. possua um programa de *compliance* estruturado e ferramentas tecnológicas voltadas à gestão fiscal, como o Software TaxRules*,* a recorrência de autuações e acusações por práticas tributárias questionáveis evidencia fragilidades em sua governança corporativa. A tentativa de utilização indevida de créditos tributários somada à falta de transparência em relatórios recentes, compromete a imagem da companhia no mercado e na sociedade. Esses elementos reforçam a importância de uma atuação empresarial pautada pela ética, pela conformidade legal e pela responsabilidade social.

A seguir, a outra empresa que foi escolhida para este estudo é a Arezzo & Co S.A, com o objetivo de compreender como outra organização do setor privado estrutura seus mecanismos de *compliance* e responde aos desafios regulatórios e reputacionais de maneira mais eficiente.

## 4.2 Análise das práticas de *compliance*, governança corporativa e desempenho financeiro da Arezzo & Co S.A.

Fundada no ano de 1972 em Belo Horizonte (MG), pelos irmãos Anderson e Jefferson Birman, a Arezzo já está a 53 anos no mercado, a marca iniciou sua expansão por meio de franquias nos anos de 1980 a 1990. Em novembro de 2007, uma parceria estratégica com a Tarpon Investimentos foi vital para que a Arezzo & Co se transformasse em Arezzo & Co S.A., refletindo sua atuação como grupo multimarcas de moda. Atualmente a Arezzo & Co S.A., vem sendo uma das maiores marca de varejo de calçados femininos da América Latina e conta com 450 lojas em sua rede de franquias, estando presente em 180 municípios de todos os estados brasileiros.

A Arezzo & Co S.A. possui uma presença grande no mercado, mantendo um histórico de baixa litigiosidade fiscal. De acordo com suas demonstrações financeiras e relatórios, a empresa mostra que tem boas práticas conservadoras de planejamento tributário e mantém políticas internas de integridade, de acordo com as diretrizes da Lei nº 12.846/2013 (lei anticorrupção). As autuações identificadas na empresa são pontuais e de valor reduzido, sem impacto tão relevante em seus balanços.

Ao aprofundar a análise sobre a Arezzo & Co S.A. e de acordo com as "Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP)" disponibilizadas pela CVM referentes ao exercício de 2023, a empresa apresenta uma estrutura de controles internos voltada à mitigação de riscos tributários, priorizando a transparência e o cumprimento das obrigações fiscais.

Nas notas explicativas, constam informações sobre contingências fiscais de baixo impacto, com provisões reconhecidas em torno de R$ 62,8 milhões, valor que representa menos de 1% do patrimônio líquido consolidado da companhia. Essas contingências estão relacionadas, em sua maioria, a questionamentos de ICMS, ISS e contribuições previdenciárias, classificados como de probabilidade de perda possível ou remota, conforme avaliação dos assessores jurídicos e fiscais tal indicador reforça que a Arezzo & Co S.A. mantém uma política conservadora e preventiva, evitando adotar interpretações tributárias agressivas que possam resultar em autuações expressivas.

Além disso, a Arezzo & Co S.A. evidência em seus relatórios de sustentabilidade e governança (2023), a existência de um "Programa de Integridade Corporativa", vinculado ao seu código de ética e conduta, com abrangência sobre práticas anticorrupção, prevenção à lavagem de dinheiro e conformidade fiscal. O programa é

supervisionado por um comitê de ética e *compliance,* subordinado diretamente ao "Conselho de Administração", o que assegura independência e efetividade na aplicação das diretrizes internas.

No campo tecnológico, a empresa destaca o uso de sistemas "ERP integrados SAP S/4 HANA" para o controle de informações fiscais, permitindo a automatização de cálculos tributários, cruzamento de dados e conciliação em tempo real com as obrigações acessórias exigidas pelo "Sistema Público de Escrituração Digital (SPED)" fiscal e pela Receita Federal do Brasil. Essa automação reduz significativamente o risco de erro humano e garante maior precisão no cumprimento das obrigações tributárias.

Outro ponto relevante é o investimento da Arezzo & Co S.A. em treinamentos periódicos de *compliance* fiscal, destinados a colaboradores das áreas contábil, fiscal, financeira e jurídica. Esses treinamentos reforçam a cultura de conformidade, enfatizando a importância da ética nas decisões corporativas e do alinhamento às normas fiscais e regulatórias. Assim, a empresa consolida uma cultura organizacional de integridade, na qual a conformidade não é apenas uma obrigação legal, mas um valor institucional.

Observa-se que a Arezzo & Co S.A. adota uma postura sólida e preventiva em sua gestão fiscal, com o objetivo de cumprir as normas legais. A integração entre tecnologia, governança e ética demonstra comprometimento com a transparência e conformidade regulatória, reduzindo os riscos de autuações e questionamentos dos órgãos fiscais.

A presença do comitê de ética e *compliance*, em conjunto com a capacitação dos colaboradores, demonstra a maturidade do programa de *compliance* da companhia, assim, a Arezzo & Co S.A. se consolida como um exemplo de empresa que alia crescimento sustentável, responsabilidade corporativa e uma cultura de conformidade efetiva.

## 4.3 Análise comparativa das Práticas de *Compliance* e Governança corporativa da Ambev e Arezzo&Co

Ao confrontar as práticas de governança corporativa e *compliance* fiscal da Arezzo & Co S.A. com as da Ambev S.A., é possível identificar diferenças significativos na forma como cada empresa lida com suas obrigações e seus controles internos e à cultura de conformidade. Enquanto a Arezzo & Co S.A. adota um modelo preventivo, com foco em transparência e na mitigação de riscos, a Ambev S.A. tende a agir depois que os problemas já ocorrem, associado a autuações e discussões fiscais de grande valor.

Essa comparação permite compreender como diferentes maneiras de gerenciar os programas de *compliance* podem influenciar diretamente a reputação corporativa, sua sustentabilidade financeira e a confiança do público nas instituições.

Em síntese, o estudo demonstra que a efetividade do programa de *Compliance* na prevenção da sonegação fiscal depende de um compromisso da gestão com a ética e a governança corporativa, e não apenas da adoção de mecanismos técnicos ou jurídicos. O caso da Arezzo & Co S.A., mostra que é possível conciliar rentabilidade, competitividade e conformidade, enquanto a Ambev reforça que a ausência de um controle preventivo sólido pode comprometer a credibilidade e a sustentabilidade de longo prazo de uma organização.

# 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES DA PESQUISA

Os resultados obtidos permitem inferir que o *compliance* tributário, quando efetivamente implementado, se torna uma ferramenta essencial de prevenção à sonegação fiscal e de fortalecimento da governança corporativa. A adoção de processos de conformidade fiscal, não apenas contribui para o cumprimento rigoroso das obrigações tributárias, mas também promove uma cultura organizacional pautada na ética, na transparência e na responsabilidade fiscal. Sendo assim, a ética juntamente com o *compliance* tributário deixa de ser apenas uma exigência legal e passa a ser um diferencial competitivo, reduzindo riscos e melhorando a imagem institucional das empresas.

A Ambev S.A, mesmo tendo controles internos e um programa de *compliance* estruturado, faz escolhas ou interpretações das leis tributárias que ficam no limite do que é permitido pela legislação. Esse tipo de estratégia é comum em grandes organizações e tem o objetivo de diminuir o pagamento de impostos, gerando um aumento do passivo contingente por autuações geradas a longo prazo, prejudicando a imagem e credibilidade da companhia.

A Arezzo & Co S.A., em contrapartida, adota um modelo de governança corporativa voltado à conformidade espontânea. Sua política de integridade enfatiza o cumprimento das obrigações fiscais e a transparência na relação com órgãos reguladores, o que reflete uma cultura de ética corporativa consolidada. Essa postura preventiva fortalece a reputação da companhia e reduz o risco de autuações e penalidades.

A comparação entre ambas as empresas evidencia que a eficiência de um programa de *compliance* fiscal não depende apenas da sua estrutura formal, mas

principalmente de como ele é implementado e internalizado na cultura corporativa. No caso da Ambev S.A., ainda que existam políticas e códigos de conduta, o histórico de autuações bilionárias e decisões desfavoráveis no CARF indicam fragilidades no monitoramento e no controle preventivo de riscos fiscais. Já a Arezzo & Co S.A. mesmo com um porte econômico inferior, demonstra maior eficiência e consistência ao alinhar seus controles internos às exigências da legislação tributária e às boas práticas de governança corporativa.

O quadro 2, indica os principais achados sobre as autuações ocorridas contra as organizações, suas causas e como a governança corporativa e um bom programa de *compliance* impacta na reputação das organizações analisadas.

**Quadro 2 – Principais diferenças entre a Ambev S.A e a Arezzo & Co S.A.**

| Empresa | Valor estimado de autuações | Principais causas | Estrutura de compliance | Reputação ética e fiscal |
|---|---|---|---|---|
| **Ambev S.A.** | Aproximadamente R$ 5,2 bilhões (CVM e CARF, 2023) | Créditos de ICMS, incentivos fiscais e compensações federais | Estruturada, porém com foco reativo | Impactada por controvérsias fiscais |
| **Arezzo&Co** | Inferior a R$ 100 milhões | Divergências de ICMS e tributos retidos | Preventiva, integrada à governança corporativa | Reputação de alta conformidade |

**Fonte:** Elaboração própria.

Esses dados sugerem que o nível de comprometimento ético e o foco preventivo no *compliance* tributário influenciam diretamente a exposição da empresa a riscos fiscais e reputacionais. Essa diferença de postura reflete também o impacto direto do *compliance* na reputação e sustentabilidade corporativa.

A Ambev, por ser uma multinacional de grande visibilidade, sofre maior exposição pública em relação às suas práticas fiscais, e cada autuação ou decisão negativa afeta a percepção de integridade perante investidores e consumidores. A Arezzo & Co S.A., por outro lado, constrói uma imagem de empresa ética e responsável, o que fortalece sua credibilidade e reduz o custo de capital e de riscos jurídicos.

De forma geral, conseguimos analisar que a prevenção da sonegação fiscal por meio do *compliance* depende da combinação de quatro pilares fundamentais.

**Quadro 3 – Pilares do *Compliance* na Prevenção da Sonegação Fiscal**

| Identificação | Pilar | Descrição |
|---|---|---|
| 1 | Mapeamento de Processos | Análise detalhada de todos os fluxos tributários, desde a emissão de notas até a apuração de tributos, para identificar inconsistências. |
| 2 | Controles Internos e Gestão de Riscos | Adoção de mecanismos que assegurem o cumprimento das normas e o monitoramento contínuo das operações fiscais. |
| 3 | Investimento em Tecnologia | Integração de sistemas automatizados que permitam cruzamento e auditoria de dados em tempo real. |
| 4 | Cultura Organizacional Ética | Envolvimento da alta gestão e dos colaboradores na prática diária de valores éticos e conformidade. |

**Fonte:** Elaboração própria.

A análise comparativa entre Ambev S.A e Arezzo & Co S.A. confirma que a maturidade do *compliance* fiscal está diretamente relacionada à integridade organizacional e à responsabilidade social corporativa. Empresas que priorizam transparência e prevenção tendem a apresentar menor exposição a litígios e maior estabilidade institucional, enquanto aquelas que tratam o *compliance* como mera exigência formal correm maior risco de autuações, penalidades e danos reputacionais.

Constatou-se, por fim, que o sucesso de um programa de *compliance* fiscal depende da sinergia entre tecnologia, treinamento, supervisão e comprometimento ético da administração. A incorporação desses valores na cultura organizacional é o que efetivamente assegura conformidade fiscal, estabilidade financeira e credibilidade no mercado.

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada demonstra que a implementação de programas de *compliance* tributário representa um instrumento indispensável à gestão fiscal responsável e à prevenção da sonegação. O estudo comparativo entre a Ambev S.A. e a Arezzo & Co S.A. permite concluir que a implementação de programas de *compliance* vai além do cumprimento de normas legais, configurando-se como elemento estratégico da governança corporativa e um empreendimento sustentável.

A Ambev S.A. apresenta um histórico de vulnerabilidades e questionamentos decorrentes das práticas tributárias e um *compliance* reativo, enquanto isso, a Arezzo &

Co S.A. se destaca por uma atuação ética e transparente e pela adoção de políticas preventivas, resultando em uma baixa exposição a passivos fiscais. A diferença de resultados entre as duas organizações confirma que a eficiência do *compliance* depende do comprometimento da alta gestão e dos seus funcionários, monitorando continuamente controles internos e com a integração das áreas contábil, fiscal, jurídica e da auditoria.

Por fim, nos resultados encontrados percebeu-se que o *compliance* tributário deve ser compreendido como uma prática de responsabilidade social, ética e governança corporativa, ultrapassando a mera obrigação legal. Sua implementação fortalece a transparências e a credibilidade das empresas, reduz riscos legais e contribui para o equilíbrio do sistema tributário nacional. A adoção de mecanismos efetivos de integridade fiscal contribui para a construção de empresas mais sustentáveis, competitivas e socialmente responsáveis.

# 7 REFERÊNCIAS


AMBEV. **Código de conduta de negócios.** São Paulo: Ambev, 2007. Disponível em: https://www.ambev.com.br. Acesso em: 01 abr. 2025.

AMBEV S.A. **Divulgação de Resultados:** RI – Relações com Investidores. Disponível em: https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/divulgacao-de-resultados/. Acessado em: 24 out. 2025.

AMBEV S.A. **Relatório anual e de sustentabilidade 2023.** São Paulo: Ambev, 13 out. 2024. Disponível em: https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/c8182463-4b7e-408c-9d0f-42797662435e/ef00e5eb-ba41-50b4-e4ff-9d8a01ef0a07?origin=1. Acesso em: 24 out. 2025.

*ASSOCIATION OF CERTIFIED FRAUD EXAMINERS.* ***ACFE Report to the Nations:*** *Fraud Trends and Key Takeaways*. *Withum*, 2022. Disponível em: https://www.withum.com/resources/2022-acfe-report-to-the-nations-fraud-trends-and-key-takeaways/?utm_source. Acesso em: 01 nov. 2025.

ARAÚJO, Danielle Ferreira Medeiro da Silva; NOGUEIRA, Sandra Vidal; SILVA, Samara Taiana de Lima; SANTOS, Walkyria Chagas da Silva (org.). **Direito: passado, presente e futuro.** Vol. 2. Rio de Janeiro: Pembroke Collins; FAPERJ; CAED-Jus, 2020.

ARDANAZ, Sociedade de advogados. **Programa de *compliance* fiscal corporativo e seus benefício.** São Paulo: 2025. Disponível em: https://www.ardanazsa.adv.br/#:~:text=O%20Que%20%C3%A9%20um%20Programa%20de%20Compliance%20Fiscal%20Corporativo&text=O%20Compliance%20Fiscal%20refere%2Dse,forma%20correta%20e%20no%20prazo. Acesso em 05 abr. 2025

AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. **Relatório da Administração – Divulgação de Resultados 4T23 e 2023.** São Paulo, 08 mar. 2024. Disponível em: https://www.hojeemdia.com.br/filedelivery/policy:1.1003800:1709862226/AREZZO_IND%C3%9ASTRIA_E_COM%C3%89RCIO_S.A._08_03_2024.pdf. Acesso em: 15 out. 2025.

AREZZO & CO. **Código de Conduta**. Disponível em: https://www.arezzo.com.br/content/arz/sustainability-arezzo&co/documentos/C%C3%B3digo%20de%20Conduta.pdf?srsltid=AfmBOoqjchlnLCg32xu9WYWEz1O7z1p1Ex0gxf-o_3B4EgFai-Abo9S . Acesso em: 16 out. 2025.

AREZZO&CO. **Relatório de Sustentabilidade 2022**. Disponível em: https://www.arezzo.com.br/content/arz/sustainability-arezzo&co/documentos/Relat%C3%B3rio%20Anual%20de%20Sustentabilidade%202022.pdf?srsltid=AfmBOoqOoZ4AvqRR4S7B4CxZ5zgd1A6z4VNzWqKusvYp8rS_Ntbw6MoX.\. Acesso em: 16 out. 2025.

AREZZO&CO. **Sobre a marca.** 2025. Disponível em: https://www.arezzo.com.br/institucional/sobre-arezzo. Acesso em: 15 out. 2025.

BANDEIRA, G. Melo; AZEVEDO, P. Anjos. **Branqueamento de capitais, fraude fiscal e corrupção internacional**. Revista Brasileira de Estudos Jurídicos, Brasil, 2016. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19436/1/DM_CarinaRocha_MSOL_2021.pdf. Acesso em: 17 out. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BRASIL. **Lei nº 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**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 27 out. 1966. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm. Acesso em: 30 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990. Define crimes contra a ordem tributárias, econômica e contra as relações de consuma, e dá outras providências.** Brasília, 27 de dezembro de 1990; 169° da Independência e 102° da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8137.htm. Acesso em: 09 abr. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de determinação e exigência de créditos tributários da União e dá outras providências.** Diário Oficial da União: Brasília, DF, 30 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9430.htm. Acesso em: 15 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. **Acórdão nº 9101-006.514, Processo nº 16692.720872/2017-33**, sessão de 04 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. **Processo nº 16692.720871/2017-99**, decisão da 1ª Turma.

BRASIL. Ministério da Economia. Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. **Acórdão nº 1201-006.330, Processo nº 16561.720180/2015-19**. Brasília, DF, 10 abr. 2024.

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Subsecretaria de Fiscalização. **Relatório Anual de Fiscalização 2023–2024.** Brasília, DF: Receita Federal do Brasil, 2024.

CARVALHO, Mauricéia. **A governança corporativa das empresas estatais da União**. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, João Pessoa, 2019.
Disponível em: https://www.ccsa.ufpb.br/pgpci/contents/dissertacoes-1/DissertaoMauriceia_Carvalho.pdf Acesso em: 30 out. 2025.

CHAVES, Francisco Coutinho; MUNIZ, Érika Gadêlha. **Contabilidade tributária na prática**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2016.

CONTÁBEIS. **Malha fina da Receita Federal:** mais de 70% das empresas brasileiras estão em risco. Contábeis, 2024. Disponível em: https://www.contabeis.com.br/noticias/68118/malha-fina-da-receita-federal-mais-de-70-das-empresas-brasileiras-estao-em-risco/. Acesso em: 05 nov. 2025.

DIAS, Augusto Silva. **Crimes e contra-ordenações fiscais**. Livraria Almedina, Coimbra, 2020.

DÓRIA, António Roberto Sampaio. **Evasão fiscal legítima:** conceito e problemas. In: LEITÃO, Luís Manuel Teles de Menezes (Org.). *Estudos de Direito Fiscal*. Lisboa: Editora, 2013. p. 13 e ss.

ESTRATÉGICOS GROUP. ***Compliance* Tributário:** O que é e quais suas vantagens? Campo Grande: 2022. Disponível em: https://strategicos.com.br/compliancetributario-o-que-e-e-quais-suas-vantagens/. Acesso em 30 mar. 2025.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa:** esta é a questão? Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 20-29, 1995.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM DIREITO (IIAED). **Anais do Congresso Internacional de Altos Estudos em Direito** – *CIACGA*. v. 12. Londrina: IIAED, 2023. Disponível em: https://iiacompliance.org/wp-content/uploads/2023/07/anais_ciacga-v12.pdf. Acesso em: 17 out. 2025.

KRIPKA, Rosana M.; SCHELLER, Morgana; BONOTTO, Danusa L. **Os documentos na pesquisa qualitativa:** conceitos e caracterização. Revista de Administração, 2015.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia geral**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MAGALHÃES JUNIOR, Carlos Alberto de Oliveira; BATISTA, Michel Corci. **Metodologia da pesquisa em educação e ensino de ciências**. 2. ed. São Paulo: Atenas, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/370364182. Acesso em: 7 set. 2025.

MANZI, Vanessa Alessi. ***Compliance* no Brasil**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTÍNEZ, Soares. **Direito Fiscal**. 9ª Edição, Livraria Almedina, Coimbra, 1997.

MATTAR, F. **Pesquisa de *marketing***. Ed. Atlas. 1996.

MERRIAM-WEBSTER. ***Compliance*, Merriam-Webster.*com Dictionary***. Disponível em: https://www.merriam-webster.com/dictionary/compliance. Acesso em: 22 out. 2025.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Análise qualitativa:** teoria, passos e fidedignidade. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, 2012.

MOÇAMBIQUE. Lei n.º 15/2002, de 26 de junho. **Lei de Bases do Sistema Tributário da República de Moçambique.** Disponível em: https://www.cipmoz.org/wp-content/uploads/2023/financas/22F)%20Lei%2015_2002%20Lei%20Bases%20Sistema%20Tribut%C3%A1rio%20de%20Mo%C3%A7ambique%20-%20vers%C3%A3o%20consolidada.pdf. Acesso em: 20 out. 2025.

NARDES, Augusto. **Cartilha para estruturação de programas de integridade para prefeituras**. Brasília, DF: Mente Aberta; Rede Governança Brasil, **20 set. 2022**.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica:** um manual para a realização de pesquisas em administração. Catalão-GO: Universidade Federal de Goiás, Campus Catalão, 2011.

PEREIRA, Manuel. **Fiscalidade**. Almedina, Lisboa, 2009. Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3105/1/DM_RuiPinto_2013.pdf.7. Acesso em: 2 ago. 2025.

PROVENZANI, Gleidson. ***Compliance* tributário:** Benefícios e pilares para a sua implementação. Editora Três Pontas, 2023.

SANCHES, José Luís Saldanha. **Manual de Direito Fiscal**. 3ª edição, Coimbra Editora, 2007.

SANTOS, M. e Henriques, M. **Noções de Direito Penal**. 4ª Edição, Rei dos Livros. Lisboa, 2011.Disponível em: https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1130/1/DM_JoseCarneiro_2012.pdf. . Acesso em: 10 out. 2025.

SOARES, Rodrigo Leão. **O *compliance* como instrumento de planejamento tributário e mitigação de riscos fiscais em empresas de médio porte**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Vale do Taquari – Univates, Lajeado, 2023. Disponível em: https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/012259fa-b06a-41f2-9b14-8070a4fd22f0/content. Acesso em: 24 set. 2025.

TAQUETTE, S. R.; BORGES, L. **Pesquisa qualitativa para todos**. Petrópolis, Vozes, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.