

IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.



ARTIGO

TRIBUTAÇÃO E REPUTAÇÃO: AS MULTINACIONAIS EM FOCO

Madrid, 6 de outubro de 2021

1. TEMPOS DE CRISE E DESCONFIANÇA

Nos últimos anos, e principalmente como resultado da crise financeira que eclodiu em todo o mundo em 2008, **a relação entre empresas e cidadãos mudou.**

As políticas de austeridade, os inúmeros casos de corrupção e a deterioração da situação fiscal em muitos países com o consequente aumento do endividamento, criaram um novo contexto político, econômico e social dominado pela desconfiança em relação às grandes empresas.

Cidadãos e governos iniciaram assim um **escrutínio público e permanente das contribuições fiscais das empresas**, que passaram a ser julgadas com base no seu compromisso com o país; a chamada cidadania corporativa.

Por um lado, os governos mais afetados pela crise aumentaram a carga tributária das empresas para sanear as contas públicas. Por outro lado, os cidadãos, também sujeitos a maiores pressões fiscais, passaram a exigir que as empresas “fizessem a sua parte”. Além disso, nasceu uma retórica muito atrativa numa situação de crise como a vivida, que **responsabilizou as “elites” pelos problemas do cidadão médio e que demonizou as grandes empresas** retratando-as como entidades egoístas que procuram tirar partido da situação em vez de ajudar a resolvê-lo com contribuições fiscais mais altas.

Essa visão dos Golias projetada pela mídia sobre as empresas e **a ideia de que pagam poucos impostos foi promovida até mesmo pelas próprias instituições governamentais.** E você não precisa voltar a 2008; existem exemplos mais recentes.

Na Espanha, a Agência Tributária publicou em 2019 uma estatística sobre a tributação das empresas que pode ser interpretada como uma forma de distorcer a realidade. De acordo com a Agência Tributária, as multinacionais espanholas pagam apenas 12,6% do seu

lucro para o imposto sobre as sociedades. No entanto, conforme explicado logo depois **Vozpopuli**, não foi explicado que esse percentual foi obtido se o resultado contábil (lucro) das empresas em 2016 fosse comparado com o que pagaram em impostos naquele ano. Um critério curioso, principalmente se levarmos em conta que o imposto sobre as sociedades que uma empresa paga anualmente incide sobre o lucro do exercício anterior. A Agência Tributária fez um cálculo correto, o acréscimo, que é uma comparação dos lucros e concluiu que as multinacionais pagam 15,5% do seu lucro em impostos sociais. No entanto, a porcentagem que mais se destacou e que apareceu nas manchetes das comunicações governamentais foi de 12,6%.

“Essa tendência de análise contínua das redes sociais e da mídia continua a ser a norma e é improvável que diminua tão cedo”

A demonização das multinacionais também se intensificou com a ação da mídia e das redes sociais, constituindo-se **em poderosos canais de pressão com grande impacto em sua reputação.**

Essa tendência de análise contínua das redes sociais e da mídia continua a ser a norma e é improvável que diminua tão cedo.

Ao contrário; Prevê-se que a nova situação de crise global gerada pela pandemia, somada às recentes investigações sobre corrupção de empresas do Ibex 35, intensifiquem essa tendência. Entre outras questões, o recente aumento da impressão de dinheiro muito provavelmente causará um aumento da inflação, ou seja, dos preços dos produtos que consumimos, o que **pode ser mal interpretado pelo cidadão como uma decisão das empresas de enriquecimento** sem o correto entendimento do contexto da política monetária expansionista em que estão envolvidos.

Por outro lado, **o nível de endividamento ao nível dos países tem vindo a crescer de forma constante** nos últimos quase 15 anos,

sendo 2020 o ano que mais cresceu em termos percentuais. Isso também coloca **pressão adicional sobre o Executivo para ser mais eficaz em sua capacidade de cobrança.**

A situação fiscal não só se deteriorou na Espanha, mas em **muitos outros países onde o nível da dívida pública cresceu substancialmente** devido aos planos de contingência que foram colocados em prática para lidar com a COVID 19.

ESPAÑA: Evolução da dívida

DATA	DÍVIDA TOTAL (€m)	DÍVIDA (% GDP)	DÍVIDA PER CAPITA
2020	1.145.097	98,60 %	28.388€
2019	1.345.440	119,90 %	25.116€
2018	1.188.820	95,50 %	24.998€
2017	1.173.350	97,40 %	24.542€
2016	1.104.554	99,20 %	23.704€
2015	1.070.079	99,30 %	23.042€
2014	1.039.388	100,70 %	22.377€
2013	977.312	95,80 %	21.012€
2012	889.909	86,30 %	19.045€
2011	743.043	69,90 %	15.871€
2010	649.153	60,50 %	13.910€
2009	569.535	53,30 %	12.252€
2008	440.621	39,70 %	9.529€
2007	384.662	35,80 %	8.423€

Fonte: Datos Macro, abril 2021.

Nos países da zona do Euro com níveis de dívida já elevados antes da pandemia, a situação só piorou. Segundo o Eurostat, a proporção dívida/PIB atingiu um aumento de 18% na França, 21,2% na Itália e até 25% no caso da Grécia. No total, a dívida da zona do Euro ultrapassou 100% do PIB no primeiro trimestre de 2021.

Nos Estados Unidos, a dívida federal bruta é de quase 130% do PIB, seu maior recorde.

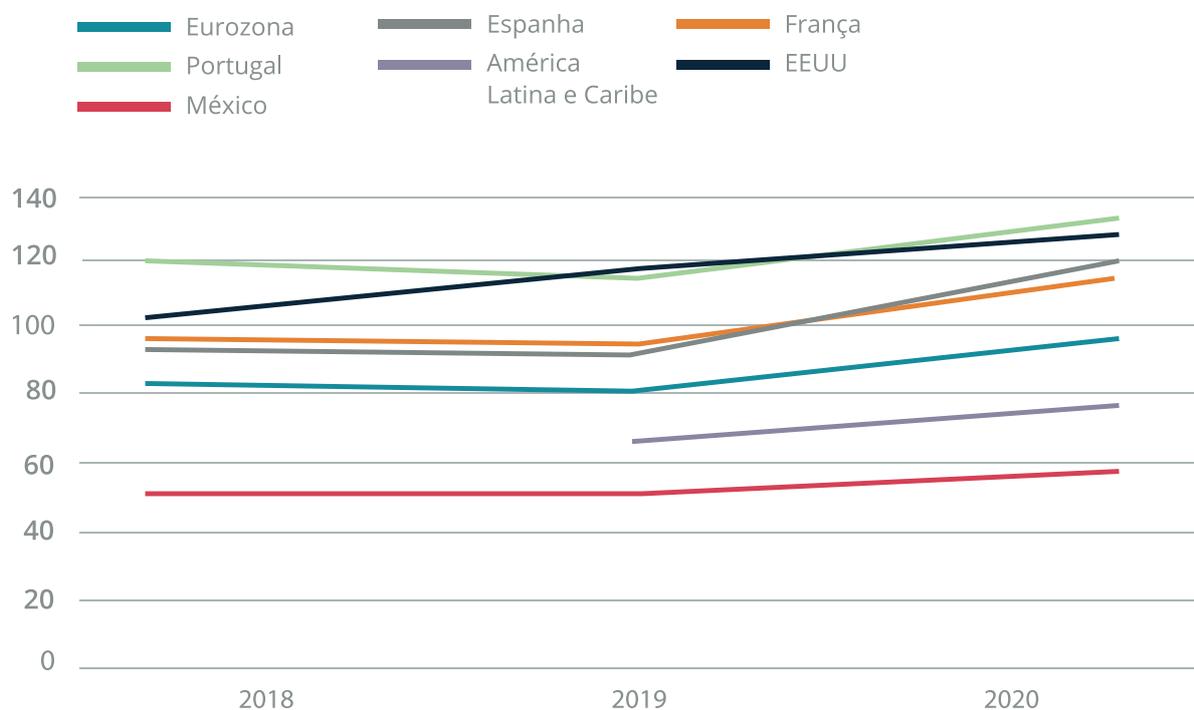
A situação é especialmente crítica na América Latina e no Caribe, a região emergente mais endividada segundo a CEPAL. Apesar de nesses países a dívida não atingir as mesmas proporções da Europa ou dos Estados Unidos,

uma deterioração fiscal de 10 pontos como a sofrida pela região pode ser muito prejudicial para economias geralmente menos resilientes e com mais dificuldades de gestão para atrair investimento estrangeiro.

Em suma, há **novos elementos no horizonte** que as empresas terão de enfrentar e que, previsivelmente, **farão com que os governos e a sociedade sejam mais exigentes com a contribuição fiscal das grandes empresas e com a prática da cidadania corporativa generosa.**



Dívida pública como % do PIB



Dados do Eurostat, Cepal, DataLab US Government, Datos Macro

2. O IMPERATIVO DA TRANSPARÊNCIA E DO JULGAMENTO PARALELO

Nas últimas décadas, **a transparência tornou-se um exercício *sine qua non* nas empresas.** Cidadãos, governos e organizações esperam que eles, especialmente aqueles que operam em grande escala e em vários países, sejam transparentes com suas atividades e contas. Assim, a transparência também é exigida no que diz respeito ao pagamento de impostos e ao regime de parceria das empresas, estando estes sujeitos a uma espécie de **escrutínio público permanente que julga com os seus próprios critérios se as atividades fiscais de uma empresa são éticas.** E basta, não importa o quão legal.

No entanto, as empresas não são apenas mais transparentes porque as pressões externas exigem, mas **a transparência já é (ou deveria ser) um valor intrínseco enraizado em qualquer organização.**

Na verdade, **quando uma empresa não é transparente, é interpretada como tendo “algo a esconder”.**

Essa abordagem é a que ocorre muitas vezes na mídia, fazendo com que uma empresa que não seja totalmente transparente oculte necessariamente **atividades fiscais ilegais ou antiéticas.**

A elusão e a evasão fiscais tornaram-se, portanto, termos recorrentes no noticiário e são usados indistintamente para criticar a atividade fiscal das grandes empresas. E o fato é que **a contribuição tributária das empresas é um tema muito atraente para a mídia, que costuma buscar clickbait e condenar publicamente empresas que ainda não foram julgadas em tribunal.**

“Quando uma empresa não é transparente, é interpretada como tendo algo a esconder”

A realidade é que, assim que há um litígio em matéria tributária, a reputação da empresa é posta em causa e o risco de reputação torna-se imediatamente efetivo. Além disso, nestes casos, o Tesouro muitas vezes recorre diretamente ao processo penal ou ao Ministério Público em vez de aguardar uma resolução administrativa. Essa forma de proceder coloca essas disputas em um nível jurídico que é percebido como mais grave por estar reservado para crimes graves, gerando um impacto ainda maior na reputação da empresa atingida. Como se não bastasse, muitas vezes vemos que nos processos judiciais em matéria tributária há vazamentos que violam o sigilo do sumário ou a confidencialidade que esse tipo de processo exige, **tornando o dano à reputação mais um marcador a ser utilizado no arcabouço do litígio.**

94% das principais multinacionais são obscuras com seus impostos na Espanha

A grande maioria das empresas com filial na Espanha são obscuras em sua informação fiscal e, em geral, não cumprem com os critérios de transparência

Fonte: El Confidencial. Abril 2018.

3. A LINHA FINA ENTRE A CONFORMIDADE LEGAL E ÉTICA

No campo da comunicação, a resposta é esmagadora. Você **não só precisa fazer as coisas bem, mas também dizer que elas estão sendo bem feitas.** A mídia pode disseminar

a percepção de que uma empresa atua de forma questionável e julgar os impostos pagos insuficientes. Em qualquer caso, as empresas também devem ser capazes de transmitir como e porque pagam os impostos que pagam, os regulamentos que as afetam e a sua legalidade, com uma narrativa que o cidadão comum possa compreender e extrapolar para a sua governança.

Por outras palavras, as empresas devem ser capazes de explicar os dois lados da sua atividade fiscal: por um lado, **como sua contribuição fiscal ajuda no bem-estar social nacional e, ao mesmo tempo, como é necessário que seja razoável para a viabilidade do negócio e, sobretudo, da criação de empregos e riqueza em cada um dos países em que opera.**

No caso das **multinacionais, a dificuldade é dupla.** Por um lado, porque devem ser capazes de traduzir a parte técnica do regulamento para uma **linguagem informativa** e compreensível, e, por outro, porque devem compreender como coexistem os diferentes regulamentos que se aplicam a eles e **por que a estrutura escolhida se adapta melhor às necessidades do negócio entre as diferentes alternativas possíveis.**

Em muitas ocasiões, o **debate gira em torno da crítica às empresas**, quando o ponto principal da discussão real está em julgar se os tributos que pagam são suficientes e, portanto, **o foco da crítica deve ser o Legislativo.** Porque do contrário, o que se interpreta é que para que as empresas sejam eticamente responsáveis do ponto de vista fiscal, elas deveriam ter estruturas que maximizassem o pagamento de tributos ou pagassem mais tributos de forma voluntária, algo fora de qualquer lógica de negócios.

A realidade é que as críticas às empresas por parte dos meios de comunicação são tão difundidas que a ideia de fazerem **engenharia fiscal** para não contribuir com a sua parte nos impostos acaba por se enraizar e prejudicar a reputação das empresas entreditas.

Um dos segredos é **saber comunicar como a atividade fiscal da empresa repercute positivamente no impacto gerado pela empresa**, por exemplo, ao nível da criação de empregos ou melhoria das condições de trabalho, contratação de fornecedores locais, investimento em D+I e até mesmo projetos sociais ou ambientais de alto impacto.

Ou seja, é fundamental que as empresas expliquem como contribuem para a sociedade, a economia e o bem-estar geral.

Uma empresa que é transparente e paga os impostos exigidos por lei não deve estar sujeita ao escárnio da mídia que muitas organizações costumam sofrer. Mas quando as empresas se calam e não dão explicações sobre a sua atividade tributária, alimentam a percepção de opacidade e sigilo que as rodeia e que acaba

tendo um impacto negativo na sua reputação, embora, na verdade, não haja nada de opaco e secreto, e muito menos, ilegal.

“Ou seja, é fundamental que as empresas expliquem como contribuem para a sociedade, a economia e o bem-estar geral”



A Amazon é um exemplo de empresa duramente criticada por sua política tributária, apesar de se empenhar para que as pessoas entendam que aplica a lei, que apóia aumentos de impostos nos países em que atua e como contribui tanto para a geração de empregos que gera, como nos impostos cobrados diretamente nas localidades em que opera.

Amazon não tributou o imposto sobre sociedades em oito estados europeus em que faturou 44.000 M€

A multinacional recorreu a uma sociedade em Luxemburgo para evitar pagar na maioria dos grandes países da UE, como Espanha.

Amazon paga 1,6 milhões de euros de impostos de construções a Badajoz.

A companhia investe 41,8 milhões de euros na obra, um dado que sobre a 60 com gastos gerais e impostos sem contar com os 13,7 milhões de euros que pagaram por suas terras a Avante.

Bezos apoia o aumento de importos de sociedades que propõe Biden para financiar seu plano de infraestrutura.

O presidente dos Estados Unidos nomeou a Amazon com uma das grandes corporações que aproveitam lacunas legais para não pagar impostos.

Amazon abrirá três novos centros logísticos em Madri que criarão 220 empregos fixos.

Os novos centros atrairão também cerca de 20 empresas de entrega. As instalações começam a operar entre agosto e novembro deste ano.

4. A COMUNIDADE INTERNACIONAL, NOVO REGULADOR FISCAL

Outro foco da crescente pressão tributária é a comunidade internacional. O aumento da cooperação internacional e da **regulamentação conjunta em matéria tributária** significa que as empresas não estarão apenas sujeitas a pressões fiscais dentro das fronteiras dos países em que operam, mas que cada vez mais estarão sujeitas a um maior número de obrigações fiscais na Europa e no mundo.

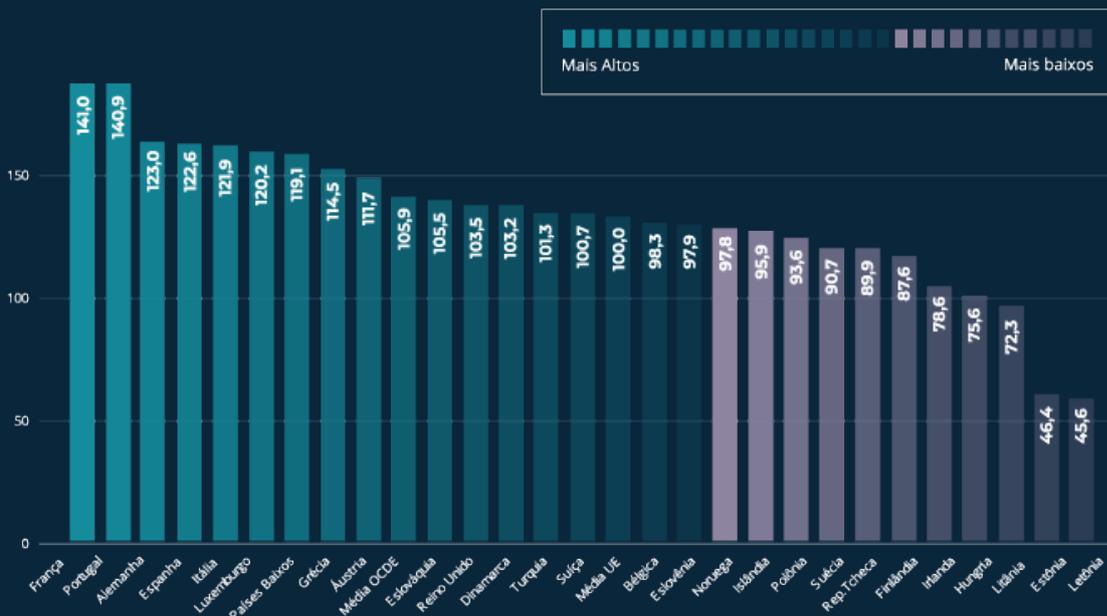
Exemplo disso é a **criação da primeira Procuradoria Europeia**, criada com o objetivo

de processar casos de fraude contrária aos interesses financeiros da União Europeia. Até agora, apenas as autoridades nacionais podiam investigar e processar crimes de fraude, mas **os países membros da UE transferiram poderes para esta autoridade supranacional para que possa exercer ação penal e solicitar a abertura de um julgamento por conta própria.**

Nesse sentido, vale destacar também o compromisso do G7 (Reino Unido, França, Itália, Canadá, Japão, Alemanha e Estados Unidos) para a criação de **um imposto universal sobre as sociedades de, no mínimo, 15%**. O objetivo desta medida é acabar com a concorrência fiscal entre os países e é dado pela percepção de que as grandes empresas, especialmente as de tecnologia, pagam muito poucos impostos pelo fato de estarem domiciliadas em países onde o imposto sobre as sociedades é muito baixo.

Pressão fiscal normativa do imposto de sociedades em 2020

Um valor mais alto representa taxas de impostos mais altas, um valor mais baixo indica pagamentos mais baixos. É calculado não apenas em relação à taxa nominal, mas também à estrutura tributária (deduções, isenções etc).



Fonte: [Cinco Días](#). Diferencias entre las tasas de impuesto de sociedades en la UE.

Embora essas práticas estejam de acordo com a legislação, os governos de diversos países estão tentando limitar a possibilidade de grandes multinacionais, principalmente empresas de tecnologia, escolherem países com sistemas tributários mais frouxos, o que as faz lutar abertamente para obter parte do lucro gerado por estas. Por outro lado, prevalece a percepção de que **não é ético uma empresa estar domiciliada em países com alíquotas menores**, mesmo que não sejam classificados como paraísos fiscais.

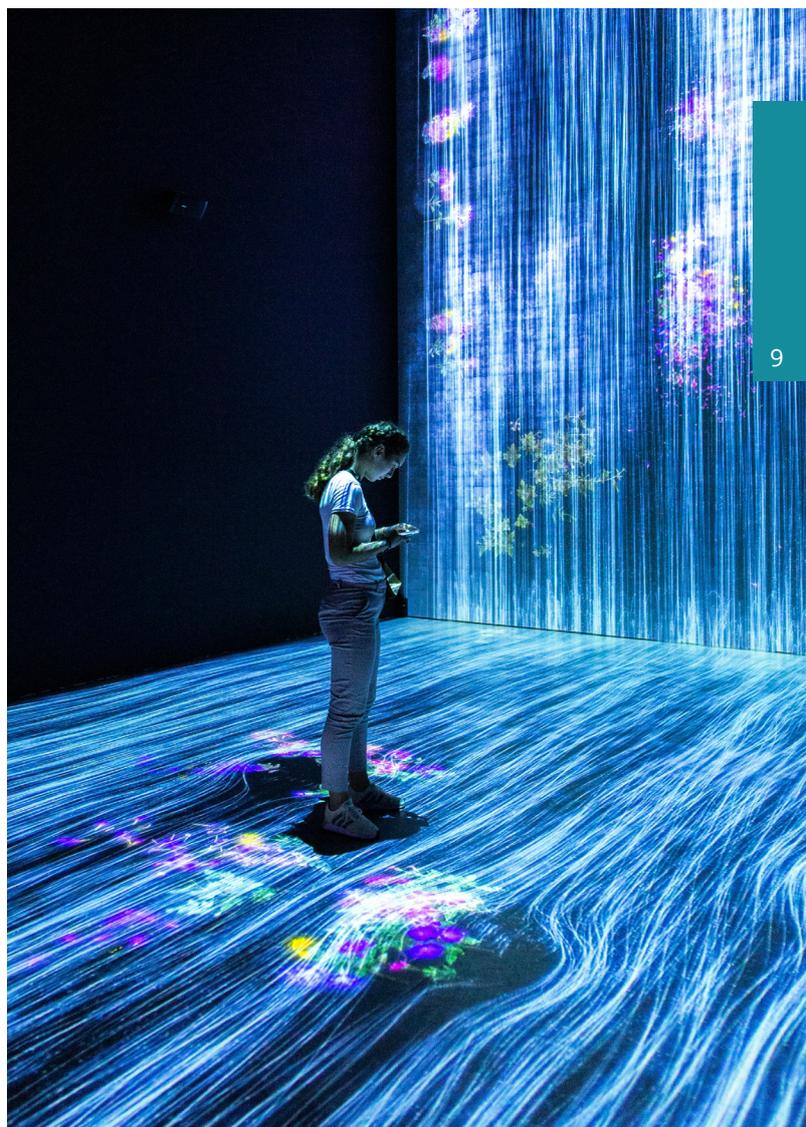
Seja como for, a realidade é que as principais potências já estão concordando em fazer **uma frente comum e começando a nivelar o campo de jogo dentro de uma tendência cujo pano de fundo traz a ideia de que as empresas não pagam impostos** suficientes, o que necessariamente as faz “bandidos”, enquanto a comunidade internacional continua sendo a única com poder suficiente para enfrentá-los. Para as empresas afetadas, isso tem duas consequências importantes: a primeira é que essas empresas passarão por um **maior escrutínio e processo social, não da opinião pública nacional, mas do público internacional**, que julgará com bons olhos qualquer “vitória” do comunidade internacional sobre grandes empresas. A segunda é que estarão sujeitos a **obrigações tributárias mais complexas**, que combinarão as legislações nacionais dos países onde operam com o novo arcabouço legislativo internacional.

5. PANDEMIA, A ACELERADORA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A disseminação global da COVID-19 e as ações tomadas como resultado causaram estragos em todos os níveis. Mas depois dos danos à vida e à saúde, o impacto econômico é o que mais se fez notar. Para combater a pandemia, **muitos governos tiveram de enfrentar uma contingência de gastos públicos sem**

precedentes, o que, como vimos, abriu um enorme buraco nas contas públicas.

Na verdade, os países membros da União Europeia retomaram uma iniciativa para que as grandes empresas tornassem públicas suas contas. O texto havia sido bloqueado por 12 países em 2019 mas, **depois da pandemia, já tem respaldo suficiente para seguir em frente**. O sentimento, segundo o deputado e coordenador dos Assuntos Econômicos e Monetários do Grupo Social-Democrata Jonás Fernández, é que *“agora que os governos, com dinheiro público, ajudam as empresas a ultrapassarem os efeitos da pandemia, é ainda mais necessário garantir que as multinacionais paguem o que lhes corresponde”*.



Por sua vez, o governo da Espanha já anunciou uma **nova reforma tributária** que, se aprovada no Congresso dos Deputados, entrará em vigor em 2023 e que contempla um **endurecimento da pressão tributária em todos os níveis** para receber os prometidos fundos europeus de recuperação. Essa reforma não afetará apenas as pessoas físicas e tributará novos serviços, mas também aumentará o imposto sobre as sociedades e eliminará os bônus de contratação, entre outros. Por sua vez, as empresas e os empregadores já pedem cortes massivos de impostos em relação ao aumento do imposto sobre as sociedades e em relação às deduções. Criticam que esses tributos pesam sobre a atividade das empresas espanholas, tornando-as menos competitivas do que suas rivais estrangeiras, e propõem que a alíquota mínima de 15% em sociedades seja aplicada sobre a base tributária e não sobre o resultado contábil sugerido pela proposta de Biden em termos do imposto universal mínimo. Tudo isso enquanto a percepção pública das questões tributárias, de acordo com a última pesquisa da CIS em 2021, é que 81,4% dos espanhóis não acreditam que os impostos são cobrados de forma justa e 9 em cada 10 acham que a fraude fiscal na Espanha é alta. Portanto, as organizações devem levar em conta que a União Europeia, a percepção pública, **as administrações públicas e a necessidade de recuperação econômica após a pandemia serão eixos de pressão fiscal constante nos próximos anos**. Anos durante os quais as relações de administração de empresas provavelmente serão dominadas por uma dinâmica *push-and-pull* em questões tributárias.

Por outro lado, a imposição de restrições à presença geradas pela pandemia tem promovido hábitos digitais como trabalho remoto e as compras online, acelerando um fenômeno-chave que já se encontrava em curso e cujas implicações já se percebem no domínio fiscal: **a transformação digital**.

Em relação ao **imposto universal** sobre as sociedades, países como Alemanha, França, Espanha e Itália têm sido favoráveis desde o início por considerarem que a crise gerada pela pandemia foi muito benéfica para algumas empresas e, principalmente, para

os gigantes tecnológicos, que relataram uma receita sem precedentes e muito maior do que em qualquer outro setor da economia, mas acusados de não pagar uma parcela justa dos impostos pelo fato de a maior parte de seus negócios ser online.

“Provavelmente serão dominadas por uma dinâmica *push-and-pull* em questões tributárias”

Sem ir mais longe, na Espanha estima-se que as compras online cresceram **22%** durante o estado de Alarme. Por isso, os ministros das Finanças destas quatro potências europeias afirmaram numa carta conjunta: **“a presença física tem sido a base histórica do nosso sistema tributário. Esta base tem de evoluir com a transformação das nossas economias em economias digitais”**.

Na Espanha, a economia digital já representava **19% del PIB en 2020**, posicionando-se como o segundo setor mais importante do país, atrás apenas do imobiliário. **No mundo, esse percentual sobe para 22%**. Por isso, países como França e Itália adotaram novas “tarifas digitais” para fazer frente à nova realidade econômica e fiscal que vivemos. **A Espanha já lançou a chamada “taxa do Google”, que incide 3% sobre certos serviços digitais, como publicidade online, intermediação digital ou venda de dados de usuários realizada por empresas com um faturamento de pelo menos 750 milhões de euros em todo o mundo e 3 milhões na Espanha.**



Em conclusão, a digitalização significa que as empresas operam em qualquer lugar e em lugar nenhum. Isso pode criar confusão jurídica e tributária, mas também significa que eles terão que contabilizar suas atividades digitais de maneira diferente. E, **uma vez que as operações digitais não são limitadas por fronteiras físicas, o mesmo ocorre com as regulamentações fiscais que as empresas devem cumprir.**

Portanto, todas as empresas terão que se antecipar a esse risco fiscal e se preparar para enfrentar novas pressões advindas da transformação digital, como o referido imposto do Google, além de enfrentar obrigações fiscais que serão impostas pela comunidade internacional e por organismos supranacionais como a União Européia.

Isso significa que, embora grandes e pequenas empresas estejam sujeitas aos desafios da digitalização, serão **principalmente as multinacionais que estarão mais expostas ao escrutínio, que se tornarão cada vez mais globais e notórias, aumentando assim os riscos de reputação.**

6. AS LISTAS DE INADIMPLENTES DO TESOURO, PÚBLICAS E INJURIOSAS

Outro problema que não é novo, mas recorrente em termos de reputação, é a **facilidade de acesso às listas de inadimplentes do Tesouro**. Essas listas são acessíveis ao público e regularmente coletadas na grande mídia.

“Todas as empresas terão que se antecipar a esse risco fiscal e se preparar para enfrentar novas pressões advindas da transformação digital”

A lista identifica integralmente os contribuintes, pessoas físicas ou jurídicas, com nome, sobrenome, NIF (Número de Identificação Fiscal), motivo ou razão social. O próprio título oficial com que é publicada a referida lista, “*publicidade de situações de relevante incumprimento de obrigações fiscais*”, já **predispõe a julgar quem nela conste**, ainda que esse prejuízo implique atentado contra a presunção de inocência. Assim, **as empresas que não tenham sido condenadas em tribunal estão sujeitas ao escárnio dos meios de comunicação**, com o impacto que isso tem na reputação dessas empresas e, conseqüentemente, no bom funcionamento dos seus negócios.

Muitas vezes, existem até empresas que aparecem nessas listas por engano ou desatualizadas, como uma dívida já paga. Com efeito, uma decisão de 2017 permite que seja requerido um procedimento judicial para que quem seja afetado por tal erro possa proteger a sua honra e pedir uma indemnização. A frase reconhece literalmente que: “a inclusão de uma empresa no processo de inadimplência traz consigo um estigma negativo do qual não é fácil se recuperar, dado o mundo globalizado em que nos encontramos”. Assim, estabeleceu-se como doutrina jurisprudencial “que a *inclusão indevida no arquivo dos inadimplentes viola o direito à honra da pessoa cujos dados constam do arquivo, devido ao balanço social negativo que as pessoas incluídas nesses cadastros possuem e porque a acusação de ser “inadimplente” fere a dignidade da pessoa, mina a sua fama e está atento à sua própria estima*”.

O problema é que, até que haja um acordo judicial com a parte afetada, tanto tempo passa que a reputação e a atividade da empresa prejudicada podem sofrer danos de difícil reparação, mesmo quando os tribunais acabem por decidir a seu favor.

Além disso, resoluções positivas não obtêm o mesmo grau de atenção da mídia que a abertura de arquivos ou a instauração de qualquer ação contra as empresas. **As empresas são assim obrigadas a assumir a comunicação direta com os seus**

stakeholders quando a resolução final os favoreça, pois os meios de comunicação e as redes sociais continuarão a apostar na publicação de notícias sobre as empresas suspeitas e os casos que culminem em decisão desfavorável às empresas.

As empresas afetadas precisam implementar as ações de comunicação pertinentes de forma a minimizar os danos à reputação paralelamente, mas complementares à estratégia judicial.

No entanto, **os esforços de comunicação que visam minimizar o impacto na reputação não devem se limitar a momentos de crise**. A empresa deve ser capaz de comunicar de forma transparente, **consistente e contínua o impacto positivo das suas contribuições fiscais para que, caso surja alguma discrepância, haja mensagens que já foram transferidas e um ponto de partida para trabalhar**.

“Haja um acordo judicial com a parte afetada, tanto tempo passa que a reputação e a atividade da empresa prejudicada podem sofrer danos de difícil reparação”

7. ANTECIPAÇÃO, PREPARAÇÃO E RECUPERAÇÃO: CHAVES NA GESTÃO DA REPUTAÇÃO

As empresas devem estar cientes de que **esse risco de reputação latente existe e que devem abordá-lo antes, durante e depois que ele se materializar.**

ANTES. É essencial que as empresas se antecipem ao risco e aos diferentes cenários críticos que podem ocorrer. Dessa forma, eles poderão se preparar para dar uma resposta satisfatória às dúvidas levantadas pela sociedade e seus públicos relevantes de forma simples o **suficiente para ser compreensível, mas, ao mesmo tempo, detalhada e concreta o suficiente para não serem questionados** por especialistas que conhecem a complexidade dessas questões.

Para tal, é importante que, em primeiro lugar, as empresas procedam a uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos da sua situação fiscal, dos públicos a que se destinam e dos seus interesses específicos, bem como um **acompanhamento sistemático dos riscos** com quem se pretende saber se eles estão falando sobre a tributação da empresa, por que, quem e onde.

Da mesma forma, é imprescindível que as empresas **integrem a conta da sua atividade fiscal na conta global da empresa e no seu plano de negócios públicos.** Como mencionamos anteriormente, isso permitirá que eles estejam em uma posição melhor caso surja uma discrepância.

DURANTE. Em **caso de crise** relacionada com a fiscalidade da empresa, não deve ser subestimada, pois **pode representar um risco que afeta a viabilidade do próprio negócio** e de todas as dimensões e departamentos da empresa. Por esse motivo, seria grave pensar apenas em uma resposta a ser entregue à mídia ou limitar as explicações à autoridade tributária sem enquadrá-la na conta corporativa global ou transferi-la diretamente para outros públicos. Uma **abordagem multicanal e de múltiplas partes interessadas** é essencial para lidar com esses tipos de questões.

DEPOIS. Também será importante **trabalhar na recuperação depois que um conflito** que afetou a reputação for resolvido. Detectar possíveis melhorias nos níveis de negócios e comunicação será a chave para **recuperar a confiança perdida.** Para isso, será fundamental que **a reputação seja integrada como variável primária na tomada de decisões corporativas,** de forma que o que é comunicado esteja inequivocamente alinhado aos valores e ações da organização.

Concluindo, **é fundamental que os especialistas em planejamento tributário e os especialistas em comunicação se coordenem** para explicar, de forma integrada, consistente e contínua ao longo do tempo, os principais aspectos do seu sistema tributário e como eles estão agindo para fazer parte da solução.

Dessa forma, poderão enfrentar esse risco de forma mais integrada, obtendo assim maior controle sobre o impacto reputacional.

AUTORES



Alba García. Responsável pela área de Assuntos Legais da LLYC Madrid. Licenciada em Publicidade e Relações Públicas e Mestre em Comunicação Corporativa e Publicitária, ambos pela Universidade Complutense de Madrid. Coordenou o Mestrado da UCM “Comunicação de Instituições Públicas e Políticas” e “Comunicação Corporativa e Publicitária”. Na LLYC, trabalhou nos últimos 10 anos em uma infinidade de projetos de comunicação durante processos judiciais e processos de reestruturação. Nesta área, a campanha desenvolvida para a crise de reputação do contencioso Vitaldent recebeu o prêmio Stevie em 2017. Também desempenhou várias funções em projetos de comunicação corporativa para clientes como Coca-Cola, Burger King, Repsol e Mercadona.

agarcial@llorenteycuenca.com



Luis González. Diretor Sênior de Issues e Reputação. Com 20 anos de experiência profissional, é especialista em comunicação de crise, reestruturações e falências e relações com a imprensa, tendo se especializado em sua carreira nos setores de infraestrutura, imobiliário, alimentação, saúde e indústria. Foi diretor das operações da LLYC no Chile (2014-2016) e em Portugal (2012). Antes, foi editor do Diarío Médico, editor-chefe dos canais de televisão locais Teletoledo e TV Guadalajara e assessor de imprensa e diretor de expansão da agência de publicidade Tactics Europe. É jornalista, formado em Ciência da Informação pela Universidad Complutense de Madri; é professor convidado de vários cursos de mestrado em Comunicação Estratégica.

lgonzalez@llorenteycuenca.com

Este artigo foi elaborado com a colaboração de **María del Puerto de Lorenzo Barrientos**.

DIREÇÃO CORPORATIVA

José Antonio Llorente
Sócio Fundador e Presidente
jalllorente@llorenteycuenca.com

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Adolfo Corujo
Sócio e Chief Strategy and Innovation Officer
acorujo@llorenteycuenca.com

Luis Miguel Peña
Sócio e Chief Talent Officer
lmpena@llorenteycuenca.com

Juan Carlos Gozzer
Sócio e Diretor geral Regional
jcgozzer@llorenteycuenca.com

Marta Guisasola
Chief Financial Officer
mguisasola@llorenteycuenca.com

Cristina Ysasi-Ysasmendi
Diretora Corporativa
cysasi@llorenteycuenca.com

Juan Pablo Ocaña
Diretor Jurídico & Compliance
jpocana@llorenteycuenca.com

Daniel Fernández Trejo
Chief Technology Officer
dfernandez@llorenteycuenca.com

José Luis Di Girolamo
Sócio e Global Controller
jldigirolamo@llorenteycuenca.com

Antonieta Mendoza de López
Vice-presidente de Advocacy para a América Latina
amendoza@llorenteycuenca.com

ESPAÑA E PORTUGAL

Luisa García
Sócia e CEO
lgarcia@llorenteycuenca.com

Arturo Pinedo
Sócio e Chief Client Officer
apinedo@llorenteycuenca.com

Barcelona

María Cura
Sócia e Diretora geral
mcura@llorenteycuenca.com

Óscar Iniesta
Sócio e Diretor Sênior
oiniesta@llorenteycuenca.com

Muntaner, 240-242, 1º-1ª
08021 Barcelona
Tel. +34 93 217 22 17

Madrid

Jorge López Zafra
Diretor geral
jlopez@llorenteycuenca.com

Joan Navarro
Sócio e Vice-presidente Relações Públicas
jnavarro@llorenteycuenca.com

Amalio Moratalla
Sócio e Diretor Sênior Esporte e Estratégia de Negócio
amoratalla@llorenteycuenca.com

Iván Pino
Sócio e Diretor Sênior Crise e Riscos
ipino@llorenteycuenca.com

David G. Natal
Sócio e Diretor Sênior Engagement
dgonzalez@llorenteycuenca.com

Ana Folgueira
Sócia e Diretora Executiva Estúdio Criativo
afolgueira@llorenteycuenca.com

Lagasca, 88 - planta 3
28001 Madrid
Tel. +34 91 563 77 22

Lisboa

Tiago Vidal
Sócio e Diretor geral
tvidal@llorenteycuenca.com

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.
1250-142 Lisboa
Tel. +351 21 923 97 00



Jesús Moradillo
CEO
jesus@apachedigital.io

Luis Manuel Núñez
Diretor geral US
luis@apachedigital.io

David Martín Muñoz
Diretor geral LATAM
david@apachedigital.io

Arturo Soria 97A, Planta 1
28027 Madrid
Tel. +34 911 37 57 92



Marta Aguirrezabal
Sócia Fundadora e Diretora Executiva
marta.aguirrezabal@chinamadrid.com

Pedro Calderón
Sócio Fundador e Diretor Executivo
pedro.calderon@chinamadrid.com

Rafa Antón
Sócio Fundador e Diretor Criativo e de Estratégia
rafa.anton@chinamadrid.com

Velázquez, 94
28006 Madrid
Tel. +34 913 506 508

ESTADOS UNIDOS

Alejandro Romero
Sócio e CEO para as Américas
aromero@llorenteycuenca.com

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

Erich de la Fuente
Chairman
edela Fuente@llorenteycuenca.com

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Miami

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

600 Brickell Avenue
Suite 2125
Miami, FL 33131
Tel. +1 786 590 1000

Nueva York

Juan Felipe Muñoz
CEO US
fmunoz@llorenteycuenca.com

3 Columbus Circle
9th Floor
New York, NY 10019
United States
Tel. +1 646 805 2000

REGIÃO NORTE

Javier Rosado
Sócio e Diretor geral Regional
jrosado@llorenteycuenca.com

Cidade do México

Mauricio Carrandi
Diretor geral
mcarrandi@llorenteycuenca.com

Av. Paseo de la Reforma 412
Piso 14, Colonia Juárez
Alcaldía Cuauhtémoc
CP 06600, Ciudad de México
Tel. +52 55 5257 1084

Javier Marín
Diretor Sênior Healthcare Américas
jmarin@llorenteycuenca.com

Panamá

Manuel Domínguez
Diretor geral
mdominguez@llorenteycuenca.com

Sortis Business Tower
Piso 9, Calle 57
Obarrio - Panamá
Tel. +507 206 5200

Santo Domingo

Iban Campo
Diretor geral
icampo@llorenteycuenca.com

Av. Abraham Lincoln 1069
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7
Suite 702
Tel. +1 809 6161975

San José

Pablo Duncan - Linch
Sócio Diretor
CLC Comunicación | Afiliada LLYC
pduncan@clcglobal.cr

Del Banco General 350 metros oeste
Trejos Montealegre, Escazú
San José
Tel. +506 228 93240



Federico Isuani
Co Founder
federico.isuani@beso.agency

José Beker
Co Founder
jose.beker@beso.agency

Av. Santa Fe 505, Piso 15,
Lomas de Santa Fe
CDMX 01219
Tel. +52 55 4000 8100

REGIÃO ANDINA

María Esteve
Sócia e Diretora geral Regional
mesteve@llorenteycuenca.com

Bogotá

Marcela Arango
Diretora geral
marango@llorenteycuenca.com

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4
Bogotá D.C. - Colombia
Tel. +57 1 7438000

Lima

Gonzalo Carranza
Diretor geral
gcarranza@llorenteycuenca.com

Av. Andrés Reyes 420, piso 7
San Isidro
Tel. +51 1 2229491

Quito

Carlos Llanos
Diretor geral
cillanos@llorenteycuenca.com

Avda. 12 de Octubre N24-528 y
Cordero - Edificio World Trade
Center - Torre B - piso 11
Tel. +593 2 2565820

REGIÃO SUL

Mariano Vila
Sócio e Diretor geral Regional
mvila@llorenteycuenca.com

São Paulo

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111
Cerqueira César SP - 01426-001
Tel. +55 11 3060 3390

Rio de Janeiro

Thyago Mathias
Diretor geral
tmathias@llorenteycuenca.com

Rua Almirante Barroso, 81
34º andar, CEP 20031-916
Rio de Janeiro
Tel. +55 21 3797 6400

Buenos Aires

Mariano Vila
Sócio e Diretor geral
mvila@llorenteycuenca.com

Av. Corrientes 222, piso 8
C1043AAP
Tel. +54 11 5556 0700

Santiago de Chile

Mª Soledad Camus
Sócia e CEO
scamus@llorenteycuenca.com

Marcos Sepúlveda
Diretor geral
msepulveda@llorenteycuenca.com

Avda. Píde. Kennedy 4.700 Piso 5,
Vitacura
Santiago
Tel. +56 22 207 32 00
Tel. +562 2 245 0924



Rodrigo Gorosterrazú
Diretor geral Criativo
rodrigo.gorosterrazu@beso.agency

El Salvador 5635, Buenos Aires
CP. 1414 BQE, Argentina



IDEAS LLYC

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

IDEAS LLYC es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

ideas.llorentycuenca.com
www.revista-uno.com
Podcast Diálogos LLYC