



DESAFIOS E BOAS PRÁTICAS DE COMPLIANCE TRIBUTÁRIO PARA EMPRESAS DA ZONA FRANCA DE MANAUS

Daniel da Silva Aragão, Wylliam Adriano Ramos dos Santos, José Carlos Alves Roberto, Victor da Silva Almeida



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p1240-1260>

Artigo recebido em 11 de Julho e publicado em 11 de Agosto de 2025

ARTIGO ORIGINAL

RESUMO

Este estudo tem como foco os desafios e as boas práticas de compliance tributário nas empresas da Zona Franca de Manaus (ZFM), cuja importância se justifica pela complexidade do regime fiscal local e pela atuação simultânea de órgãos como Receita Federal, SUFRAMA e Sefaz-AM. A constante atualização normativa e a falta de padronização entre as esferas federativas tornam o ambiente tributário da ZFM instável e de alta exigência técnica, justificando um aprofundamento teórico sobre o tema. A pesquisa foi orientada pela seguinte pergunta-problema: Quais os principais desafios no compliance tributário para as empresas da Zona Franca de Manaus e quais as melhores práticas para garantir a conformidade e evitar riscos fiscais?. O objetivo geral foi investigar esses desafios e propor soluções viáveis para promover a conformidade fiscal. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa aplicada, exploratória, descritiva, bibliográfica e documental, baseada em autores contemporâneos e documentos institucionais. Como resultado esperado, busca-se identificar boas práticas, sistematizar estratégias eficazes de gestão fiscal e contribuir para o fortalecimento da governança tributária na ZFM.

Palavras chaves: Compliance Tributário; Zona Franca de Manaus (ZFM); Regime Fiscal; Gestão Fiscal; Governança Tributária



1. INTRODUÇÃO

Este artigo consiste em um estudo bibliográfico que tem por finalidade aprofundar a compreensão sobre os desafios enfrentados pelas empresas da Zona Franca de Manaus no cumprimento das obrigações fiscais, bem como identificar boas práticas que possam ser aplicadas para fortalecer o compliance tributário. A escolha da ZFM como objeto de estudo se justifica pela complexidade do seu modelo fiscal, resultante da coexistência de legislações específicas e da atuação simultânea de órgãos como SUFRAMA, Receita Federal e Sefaz-AM.

A pesquisa tem como ponto de partida a consolidação do modelo da ZFM, criado em 1967, e considera que, ao longo das décadas, alterações normativas frequentes, somadas à falta de padronização e à crescente digitalização fiscal, intensificaram os riscos operacionais e aumentaram a pressão por conformidade.

O objetivo geral do estudo é investigar esses desafios e apresentar práticas eficientes de compliance que garantam segurança jurídica e sustentabilidade às empresas da região. Para isso, a investigação foi guiada pela seguinte questão norteadora: Quais os principais desafios no compliance tributário para as empresas da Zona Franca de Manaus e quais as melhores práticas para garantir a conformidade e evitar riscos fiscais?.

A metodologia adotada caracteriza-se como aplicada, descritiva, exploratória, bibliográfica e documental, possibilitando o levantamento e análise crítica de dados provenientes de artigos científicos, livros e relatórios institucionais. Os objetivos específicos analisar a legislação da ZFM, identificar erros recorrentes e propor boas práticas foram abordados em diferentes etapas do artigo e sustentados por autores contemporâneos. Como resultados esperados, o estudo propõe estratégias como a implantação de sistemas ERP, realização de auditorias internas, capacitação de equipes e criação de comitês de compliance, com vistas à redução de autuações, à prevenção de riscos fiscais e à melhoria da governança nas organizações da ZFM.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Compliance Tributário: Conceito e Importância para a Sustentabilidade Empresarial

O termo compliance, derivado do verbo inglês *to comply*, significa a conformidade das organizações com leis, regulamentos e normas aplicáveis às suas atividades, sendo sinônimo de integridade institucional e práticas éticas. No âmbito tributário, compliance envolve ações, procedimentos e sistemas que garantem o cumprimento das obrigações fiscais, constituindo um fator estratégico para a sustentabilidade empresarial, minimizando riscos e fortalecendo a reputação perante os órgãos fiscalizadores (Godoi, 2020).

A complexidade do sistema tributário brasileiro, marcada pela grande quantidade de normas e instabilidade legislativa, torna difícil para as empresas acompanharem as mudanças e se adequarem. O compliance funciona como um mecanismo preventivo que permite identificar riscos antecipadamente e evitar sanções, proporcionando maior previsibilidade na gestão financeira e segurança jurídica para o planejamento estratégico (Nascimento *et al.*, 2020).

Além disso, o compliance contribui para a construção da reputação corporativa, já que empresas que cumprem rigorosamente as normas fiscais são valorizadas por clientes, investidores e parceiros comerciais. A transparência fiscal, cada vez mais exigida em cadeias produtivas globais, é fundamental para a competitividade e atração de investimentos (Smith; Davis; Thompson, 2020).

No âmbito interno, o compliance fortalece o controle e a governança corporativa, promovendo a padronização de processos, capacitação contínua e a adoção de sistemas integrados, como ERPs. Auditorias internas são essenciais para identificar falhas precocemente e aumentar a eficiência operacional, reduzindo erros e retrabalhos (Arandas, 2018).

Na Zona Franca de Manaus (ZFM), o compliance tributário assume importância ainda maior devido à complexidade dos incentivos fiscais e à necessidade de rigor no cumprimento das normas e prazos impostos por órgãos como SUFRAMA e Receita Federal. A alta especialização técnica e a integração entre sistemas internos e exigências regulatórias são fundamentais para garantir a conformidade e evitar perdas e penalidades (Bezerra; Nunes; Rodrigues, 2024).



A digitalização das obrigações fiscais, por meio de sistemas como a Escrituração Fiscal Digital (EFD), Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) e SPED, demanda das empresas uma postura proativa para assegurar a precisão e consistência das informações enviadas ao fisco. A adoção de tecnologias integradas é essencial para evitar inconsistências que possam resultar em fiscalizações e multas (Johnson; Brown, 2019). Dessa forma, o compliance tributário é uma resposta necessária aos desafios de um ambiente de negócios complexo e dinâmico, especialmente em regiões com regimes fiscais diferenciados como a ZFM, sendo vital para a sustentabilidade, competitividade e conformidade das organizações (Carvalho Filho, 2022).

Por fim, o compliance tributário se consolidou como um elemento indispensável para a longevidade e crescimento das empresas, funcionando como uma ferramenta estratégica para a gestão de riscos, melhoria do desempenho e alinhamento aos princípios de governança corporativa e responsabilidade social.

2.2 Particularidades da Legislação Tributária na Zona Franca de Manaus

Segundo Scholz Karl et al. (2022), a Zona Franca de Manaus (ZFM) constitui um modelo de desenvolvimento regional instituído pelo Decreto-Lei nº 288/1967, com o objetivo de promover a interiorização do progresso econômico, fixar população na Amazônia e fomentar a industrialização com base em incentivos fiscais. Este regime especial representa uma política pública singular no contexto brasileiro, oferecendo às empresas instaladas na região isenções e reduções tributárias de tributos federais, estaduais e municipais. Contudo, apesar das vantagens competitivas proporcionadas, a estrutura legislativa que sustenta esses benefícios é extremamente complexa, fragmentada e sujeita a frequentes alterações, o que impõe desafios significativos para a gestão tributária empresarial.

As particularidades da legislação tributária da ZFM têm origem na coexistência de diferentes esferas normativas federal, estadual (no caso, do Amazonas) e municipal cada uma com suas próprias obrigações, prazos e requisitos formais. No âmbito federal, os principais tributos afetados são o Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), o Imposto de Importação (II), o Imposto de Renda de Pessoa Jurídica (IRPJ), a Contribuição para o PIS/Pasep e a Cofins, os quais podem ser objeto de isenção, suspensão ou crédito presumido, conforme o tipo de operação. Já no nível estadual, destaca-se a aplicação diferenciada do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), regulado pela legislação do Estado do Amazonas e pelas normas da Secretaria da Fazenda (Sefaz-AM), com regras específicas para o "crédito



estímulo" e a substituição tributária. Por fim, há normas municipais que envolvem o Imposto sobre Serviços (ISS) e o licenciamento de atividades (Portela, 2025).

Outro ponto que merece atenção é a atuação da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA), órgão vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), responsável por fiscalizar, aprovar e acompanhar os projetos industriais e comerciais que fazem jus aos incentivos. A SUFRAMA impõe obrigações específicas às empresas beneficiadas, como a apresentação periódica de relatórios de produção, planilhas de custos, dados de internalização de mercadorias e comprovação de geração de empregos e valor agregado local. Essas obrigações são complementares às exigências da Receita Federal e da Sefaz-AM, o que amplia a complexidade da conformidade tributária (Brasil, 2024).

A internalização de mercadorias, por exemplo, é um processo rigoroso que exige o acompanhamento físico e documental da entrada de bens e insumos na área incentivada, com registros no Sistema de Controle de Mercadorias Nacionalizadas (SINAL). Qualquer falha nesse processo pode acarretar o cancelamento dos incentivos e a cobrança retroativa dos tributos suspensos. Essa exigência reforça a importância de um controle logístico-fiscal detalhado, que integre os sistemas de gestão empresarial com os sistemas públicos de fiscalização (Costa, 2020).

Cabe destacar também que a interpretação dos benefícios fiscais frequentemente depende de pareceres técnicos e decisões administrativas que nem sempre possuem caráter vinculante. Em razão disso, empresas que operam com base em determinada leitura da legislação podem, em uma eventual fiscalização, ser surpreendidas por entendimentos divergentes por parte dos órgãos fiscalizadores. A falta de jurisprudência consolidada e de uniformidade nas decisões administrativas contribui para a insegurança jurídica das empresas da região (Aufiero Junior; Alves, 2023).

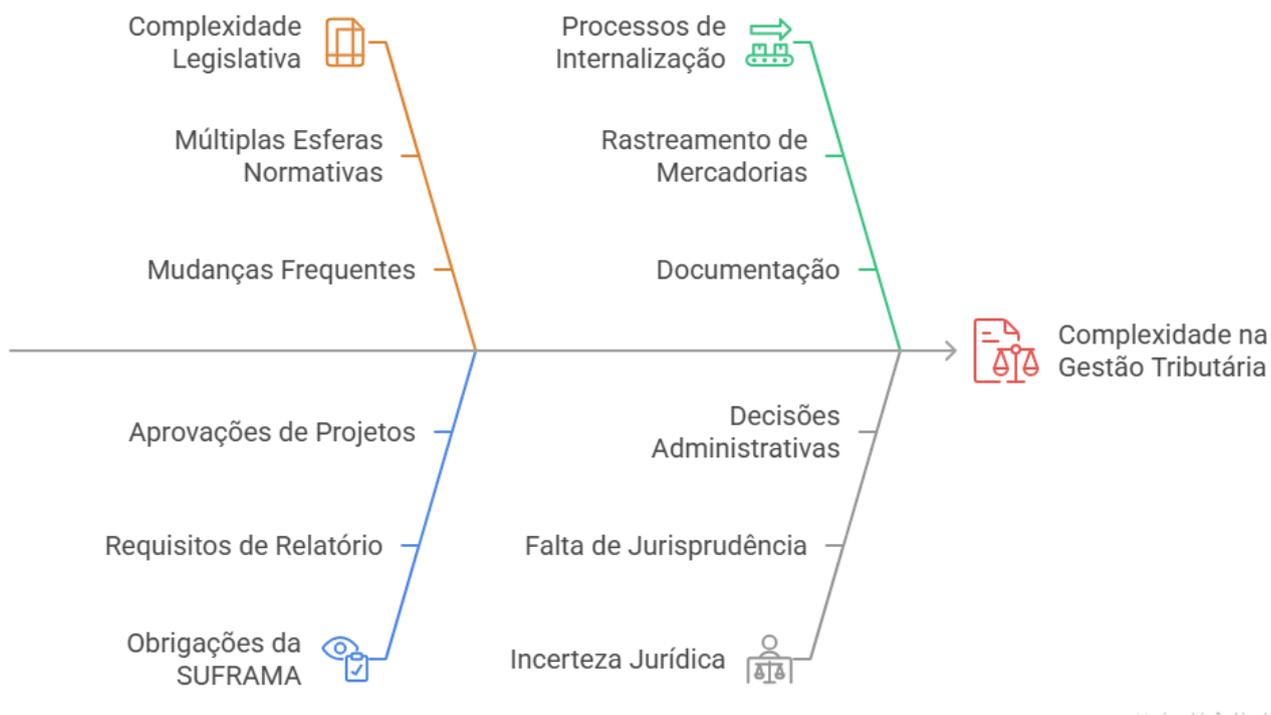
A legislação tributária da Zona Franca de Manaus, embora repleta de oportunidades em razão dos benefícios fiscais concedidos, impõe um conjunto de desafios técnicos e administrativos que exigem preparo, organização e responsabilidade por parte das empresas. O conhecimento profundo das normas, a capacidade de interpretar corretamente os dispositivos legais e a habilidade de manter controles internos eficazes são condições imprescindíveis para o aproveitamento pleno do regime da ZFM e para a construção de uma operação fiscalmente sustentável e juridicamente segura.



2.3 Desafios Práticos na Gestão do Compliance Tributário

A gestão do compliance tributário no Brasil e incluído a Zona Franca de Manaus (ZFM) demanda uma abordagem estratégica altamente especializada, dada a complexidade e especificidade do regime fiscal aplicado à região. Embora os benefícios fiscais ofereçam importantes vantagens competitivas para as empresas instaladas na ZFM, a manutenção desses incentivos está condicionada ao cumprimento rigoroso de normas e obrigações acessórias estabelecidas por diversos órgãos, como Receita Federal, Sefaz-AM e SUFRAMA (Lee, 2021; Scholz Karl et al., 2022). Na prática, esse contexto gera uma série de desafios operacionais, estruturais e técnicos que dificultam a plena efetivação de um sistema de compliance eficiente.

Figura 1 - Desafios na Gestão Tributária



Fonte: Autoral, 2025.

Um dos principais entraves enfrentados pelas empresas diz respeito à interpretação da legislação vigente. O ordenamento jurídico que regula a ZFM é extenso, fragmentado e sujeito a constantes alterações, muitas vezes sem a devida padronização entre as esferas federal, estadual e municipal. Além disso, as instruções normativas e portarias expedidas por órgãos como a SUFRAMA e a Receita Federal frequentemente carecem de clareza, gerando



incertezas quanto à correta aplicação dos incentivos fiscais. Essa instabilidade normativa torna a tomada de decisão mais arriscada, uma vez que diferentes interpretações podem acarretar em autuações e glosas de créditos tributários. O resultado é a judicialização de questões fiscais e o aumento da insegurança jurídica, fatores que impactam negativamente a gestão empresarial (Aufiero Junior; Alves, 2023).

Outro desafio relevante é a carência de profissionais com expertise na legislação tributária. A formação de quadros técnicos qualificados que compreendam, de forma integrada, as exigências dos diversos órgãos de controle é limitada, sobretudo em regiões mais afastadas dos grandes centros (Nascimento et al., 2020). Muitas empresas recorrem a consultorias externas ou mantêm estruturas internas fragilizadas, com baixa capacidade de atualização normativa e pouca articulação com a complexidade do regime local. Isso reduz a eficácia do compliance e aumenta o risco de falhas operacionais que podem comprometer a regularidade fiscal da organização (Alves, 2023).

Segundo Bezerra; Nunes; Rodrigues (2024), a defasagem tecnológica também se apresenta como um obstáculo significativo. A digitalização das obrigações tributárias no Brasil impôs um novo paradigma de gestão fiscal, baseado na integração entre sistemas internos das empresas e plataformas governamentais, como o SPED Fiscal, o SINAL/SUFRAMA e a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). Na ZFM, a situação é ainda mais delicada, pois há exigências adicionais, como o controle de internamento de mercadorias, a rastreabilidade dos insumos incentivados e a apresentação de relatórios específicos de cumprimento de Processos Produtivos Básicos (PPBs). Muitas empresas, especialmente de pequeno e médio porte, não dispõem de sistemas integrados de ERP capazes de realizar esses cruzamentos automaticamente, o que amplia a vulnerabilidade a inconsistências, atrasos e erros de preenchimento.

A implementação eficaz do compliance tributário na Zona Franca de Manaus exige investimentos em pessoas, processos e tecnologia. A superação dos desafios operacionais e estratégicos depende do comprometimento da alta gestão com a conformidade fiscal, da adoção de ferramentas modernas de gestão tributária e da valorização do conhecimento técnico especializado. Somente com essas condições as empresas poderão assegurar não apenas o usufruto dos incentivos fiscais, mas também a perenidade e a competitividade de suas operações na região.



2.4 Erros Recorrentes e Riscos Fiscais na Atuação das Empresas

A atuação das empresas está sujeita a uma complexa malha normativa e a um conjunto rigoroso de exigências fiscais, que visam garantir a regularidade do aproveitamento dos incentivos concedidos pelo regime especial. No entanto, a análise de atuações fiscais e relatórios de fiscalização evidencia a repetição de determinados erros operacionais e documentais que comprometem significativamente a eficácia do compliance tributário na região. Tais falhas não apenas colocam em risco a continuidade do usufruto dos benefícios fiscais, como também geram passivos tributários relevantes e fragilizam a imagem institucional das empresas junto aos órgãos reguladores (Bezerra; Nunes; Rodrigues, 2024).

Um dos erros mais recorrentes identificados nas empresas é a utilização indevida dos incentivos fiscais, especialmente quando há interpretação equivocada das normas que regulamentam o usufruto dos benefícios. Em muitos casos, empresas aplicam isenções ou suspensões tributárias em operações que não preenchem todos os requisitos legais, como destinações incorretas de mercadorias ou uso de insumos fora do escopo aprovado pela Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). Essa prática pode decorrer de falhas de interpretação normativa, ausência de atualização legal ou simples despreparo técnico da equipe fiscal. Quando identificada em auditorias, a aplicação indevida dos incentivos pode resultar na cobrança retroativa dos tributos, acrescidos de juros e multas (Nascimento et al., 2020).

Outro ponto crítico está na falta de comprovação da internalização de mercadorias. A legislação da ZFM exige que todo insumo beneficiado pelos incentivos seja devidamente registrado nos sistemas da SUFRAMA, por meio do processo de internamento. Esse controle visa assegurar que os produtos de fato ingressem na área incentivada e sejam utilizados nos processos produtivos autorizados. No entanto, diversas empresas falham na atualização dos sistemas, na vinculação correta dos documentos fiscais ou no cumprimento dos prazos estabelecidos. A ausência de comprovação documental de que a mercadoria foi internada conforme exigido implica na perda dos benefícios, atuações e, em alguns casos, impedimento temporário para novas operações incentivadas (Costa, 2020).

As divergências nas informações prestadas aos órgãos fiscalizadores também figuram entre os erros mais comuns. A Receita Federal, a Sefaz-AM e a SUFRAMA exigem declarações periódicas que devem estar coerentes entre si como a Escrituração Fiscal Digital (EFD), o Sistema de Controle de Mercadorias Nacionalizadas (SINAL), os Relatórios Demonstrativos de



Processos Produtivos Básicos (PPB), entre outros. Quando há inconsistência entre os dados informados em cada sistema, o risco de fiscalização aumenta consideravelmente. Muitas vezes, essas divergências decorrem da ausência de integração entre os sistemas internos da empresa e os sistemas governamentais, falha que poderia ser evitada com processos automatizados e validação cruzada de informações (Alves, 2023).

Figura 2 - Erros Fiscais Recorrentes



Fonte: Autoral, 2025.

Além disso, o descumprimento de prazos regulatórios para envio de informações, solicitações de renovação de projetos ou apresentação de relatórios de desempenho é uma fonte constante de penalizações. Em muitos casos, as empresas desconhecem ou negligenciam os prazos estabelecidos para a entrega de documentos obrigatórios, o que leva à suspensão de benefícios, bloqueios operacionais e até impedimentos para comercialização. O ambiente regulatório da ZFM exige acompanhamento contínuo e um calendário rigoroso de obrigações, sob pena de graves consequências financeiras e operacionais (Mello, 2025).

Diante desse cenário, torna-se imperativa a adoção de mecanismos robustos de compliance tributário, com foco na prevenção de erros recorrentes, na padronização de



processos e na qualificação da equipe responsável pela área fiscal. Investimentos em tecnologia, capacitação técnica, integração de sistemas e auditorias internas são medidas fundamentais para minimizar os riscos e garantir a sustentabilidade das operações no ambiente regulatório da ZFM (Lee, 2021).

Os erros fiscais recorrentes cometidos pelas empresas da Zona Franca de Manaus decorrem, em grande parte, da complexidade do regime tributário, da falta de integração de processos, da deficiência de controles internos e da baixa especialização da equipe. Para enfrentar esses desafios e reduzir os riscos fiscais associados, é necessário que as empresas adotem uma postura estratégica e preventiva, estruturando um sistema de compliance efetivo, alinhado às exigências específicas da região e orientado à conformidade contínua.

2.5 Boas Práticas para a Consolidação do Compliance Tributário na ZFM

A crescente complexidade do sistema tributário brasileiro e as particularidades da Zona Franca de Manaus (ZFM) impõem desafios expressivos à gestão fiscal das empresas que operam na região. Nesse contexto, a adoção de boas práticas de compliance tributário torna-se não apenas uma exigência legal, mas também um diferencial estratégico para assegurar a sustentabilidade financeira e institucional das organizações. O compliance tributário, quando bem estruturado, atua como um mecanismo de proteção, transparência e eficiência na relação entre empresas e o Estado, mitigando riscos, evitando sanções e contribuindo para a manutenção da competitividade em um ambiente regulatório desafiador (Nascimento et al., 2020).

Um dos pilares fundamentais para o fortalecimento do compliance tributário na ZFM é o investimento contínuo na capacitação técnica das equipes responsáveis pelas áreas fiscal, contábil e jurídica. Dado o caráter altamente técnico e dinâmico da legislação aplicável à ZFM, é imprescindível que os profissionais estejam atualizados quanto às alterações normativas federais, estaduais e municipais, especialmente no que se refere às regras da Receita Federal e da Superintendência da Zona Franca de Manaus (SUFRAMA). Programas de formação continuada, cursos de atualização, treinamentos internos e participação em eventos especializados são medidas que promovem o alinhamento técnico da equipe com as exigências do ambiente regulatório local (Bezerra; Nunes; Rodrigues, 2024).

Figura 3 - O impacto das Boas Práticas



Fonte: Autoral, 2025.

Paralelamente, a implementação de sistemas de gestão empresarial integrados (ERP – Enterprise Resource Planning) constitui uma prática altamente recomendada para consolidar o compliance tributário. Esses sistemas possibilitam a automatização de processos, o controle de obrigações acessórias, o cruzamento de dados fiscais e contábeis e a emissão de relatórios customizados para atender às exigências específicas da ZFM. A integração com os módulos da Receita Federal, da SUFRAMA e da Secretaria da Fazenda Estadual reduz significativamente a incidência de erros manuais, divergências informacionais e descumprimento de prazos, fatores que frequentemente resultam em penalidades e comprometem a saúde financeira das empresas (Brasil, 2024).

Além disso, a realização periódica de auditorias internas é uma boa prática essencial para identificar fragilidades nos processos de apuração e recolhimento de tributos, bem como para prevenir riscos fiscais futuros. Essas auditorias devem abranger tanto os aspectos formais das obrigações acessórias quanto a análise substantiva do uso correto dos benefícios fiscais concedidos à ZFM. A revisão constante da escrituração fiscal, dos documentos de



comprovação de internalização de mercadorias, dos créditos tributários e das declarações acessórias como EFD-Contribuições, SPED Fiscal e DI (Declaração de Importação) permite um monitoramento eficaz e proativo da conformidade (Carter e Wilson, 2020).

A adoção dessas boas práticas tem impactos diretos sobre a sustentabilidade das organizações. Empresas que operam em conformidade com as normas tendem a ter maior previsibilidade em seus fluxos de caixa, evitar contingências judiciais e administrativas, melhorar sua reputação junto a stakeholders e fortalecer sua posição competitiva no mercado. Como enfatizado por Arandas (2018), a consolidação de um sistema de compliance tributário robusto contribui não apenas para o cumprimento das obrigações legais, mas também para a perenidade do negócio e para a construção de um ambiente de negócios mais ético e transparente na região.

Cabe ressaltar que a consolidação do compliance não é um evento pontual, mas um processo contínuo, que demanda revisão constante, adaptação às mudanças legais e compromisso institucional. A ZFM, por sua natureza diferenciada e pelas peculiaridades de sua legislação, exige das empresas um nível elevado de maturidade na gestão tributária. Nesse sentido, o fortalecimento da cultura de compliance deve ser compreendido como uma prioridade estratégica, cuja implementação efetiva depende do apoio da alta direção, da capacitação técnica das equipes e da modernização dos sistemas de controle e gestão (Alves, 2023).

A consolidação do compliance tributário na Zona Franca de Manaus exige a articulação de práticas técnicas, tecnológicas e organizacionais que possibilitem a conformidade plena com um sistema tributário complexo e sujeito a constantes mudanças. Investir em capacitação, tecnologia, auditoria interna, comunicação institucional e governança fiscal não é apenas recomendável: é indispensável para garantir a perenidade das empresas e a credibilidade do modelo ZFM perante os órgãos reguladores, os investidores e a sociedade.

3. MÉTODOS

3.1 Quanto à natureza da pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (2021, p.93), “a natureza da pesquisa científica está relacionada à forma como o conhecimento é construído, podendo ser básica ou aplicada,



dependendo de seu objetivo final.” Em uma abordagem mais ampliada Gil (2019) explica que a pesquisa pode ser classificada quanto à natureza em dois grandes blocos: a pesquisa básica, que busca o aprofundamento teórico de determinado tema, e a pesquisa aplicada, que visa à resolução de problemas práticos, tendo aplicação direta na realidade. Essa classificação é importante porque define o grau de compromisso da investigação com a prática social ou com a produção de conhecimento conceitual. No caso deste estudo, que busca analisar os desafios e as boas práticas de compliance tributário na Zona Franca de Manaus, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que visa propor soluções práticas a partir da análise dos mecanismos de conformidade fiscal adotados por empresas da região. Assim, a natureza aplicada da pesquisa está em consonância com os autores supracitados, pois relaciona diretamente o problema teórico com os desafios concretos enfrentados por organizações na busca pela regularidade tributária.

3.2 Quanto aos fins da pesquisa

Conforme Gil (2019, p.150), “quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa, dependendo da profundidade com que pretende abordar o fenômeno estudado.” Em complemento, Lakatos e Marconi (2021) apontam que a pesquisa exploratória é indicada quando se busca maior familiaridade com o problema; a descritiva quando o propósito é observar, registrar e analisar fenômenos sem interferência do pesquisador; e a explicativa, quando se deseja identificar as causas dos fenômenos e suas consequências. Neste sentido, Nascimento et al. (2020) afirmam que a pesquisa descritiva é especialmente relevante para estudos organizacionais, pois permite a compreensão sistemática de práticas empresariais, políticas públicas e comportamentos institucionais, oferecendo base sólida para futuras intervenções. Considerando os objetivos do presente estudo identificar os principais desafios enfrentados por empresas da ZFM e propor boas práticas de compliance, classifica-se esta pesquisa como exploratória e descritiva, pois explora um campo ainda pouco sistematizado e, ao mesmo tempo, descreve com base em dados bibliográficos e documentais, as práticas vigentes e suas limitações.

3.3 Quanto aos meios da pesquisa



De acordo com Gil (2019, p.155), “quanto aos meios, a pesquisa pode ser bibliográfica, documental, experimental, de campo, entre outras, variando de acordo com as fontes utilizadas e o método de coleta de dados.” Para Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa bibliográfica caracteriza-se pelo levantamento, análise e interpretação de dados obtidos a partir de materiais já publicados, como livros, artigos e publicações especializadas, servindo de embasamento teórico para a construção do estudo. Godoi (2020) reforça que esse tipo de abordagem é fundamental para consolidar conceitos, identificar lacunas no conhecimento e propor melhorias com base em referenciais reconhecidos. A presente pesquisa enquadra-se como bibliográfica e documental, pois se baseia em materiais científicos atualizados e em documentos oficiais sobre o compliance tributário, especialmente aqueles aplicáveis à Zona Franca de Manaus, como legislações, manuais da SUFRAMA, relatórios da Receita Federal e artigos acadêmicos recentes. Essa escolha metodológica permite uma análise crítica e fundamentada das práticas de conformidade fiscal, respaldando a construção de um guia de boas práticas aplicável ao contexto regional.

4. RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos por meio da pesquisa bibliográfica evidenciou um conjunto de padrões recorrentes nas dificuldades enfrentadas por empresas da Zona Franca de Manaus (ZFM) em relação ao compliance tributário. Um dos achados centrais foi a confirmação da elevada complexidade do sistema normativo da região, conforme apontado por autores como Carvalho Filho (2022) e Bezerra, Nunes e Rodrigues (2024). Essa complexidade se manifesta não apenas na multiplicidade de legislações que envolvem diferentes esferas como Receita Federal, SUFRAMA e Sefaz-AM, mas também na instabilidade dessas normas, o que exige das empresas um constante processo de atualização técnica. A ausência de uma estrutura normativa unificada compromete diretamente a previsibilidade jurídica e operacional das empresas, tornando o ambiente de negócios vulnerável a sanções fiscais e comprometendo a continuidade do usufruto dos incentivos fiscais.

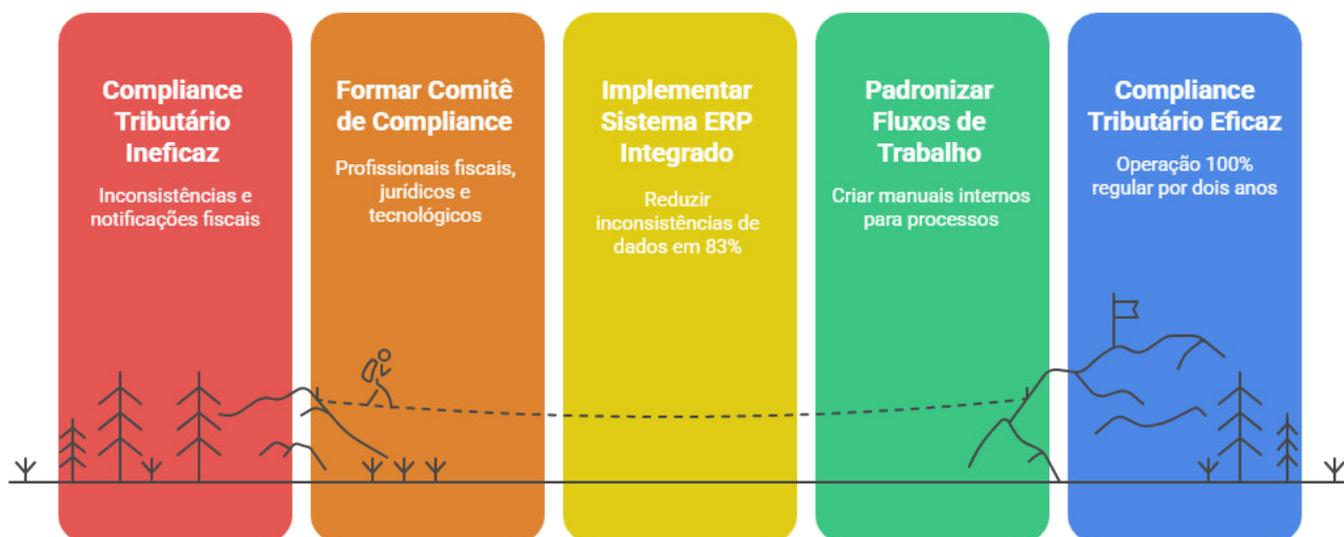
Outro resultado relevante diz respeito à gestão interna do compliance nas organizações locais. A pesquisa revelou que a maioria das pequenas e médias empresas da ZFM não dispõe de sistemas de gestão integrada (ERPs) que conectem os dados fiscais e operacionais aos sistemas oficiais de controle como o SINAL e o SPED. De acordo com Alves (2023), essa carência tecnológica é um dos fatores mais críticos na geração de inconsistências



documentais, divergências entre notas fiscais e relatórios de produção, e falhas na escrituração digital. A ausência de auditorias internas regulares e de um canal de comunicação eficiente com os órgãos reguladores agrava ainda mais esse cenário. Como resultado, muitas empresas tornam-se alvos de autuações fiscais, mesmo quando há esforço de conformidade. Em termos de impacto, isso resulta em passivos tributários inesperados, perda de incentivos e até mesmo interrupções temporárias nas atividades comerciais.

A partir da investigação, foram identificadas boas práticas em algumas empresas que conseguiram consolidar um sistema eficaz de compliance tributário. Para fins exclusivamente didáticos, foi construída a simulação de um estudo de caso fictício, intitulado "*Indústria Manaus Tech S.A.*", a partir da síntese de dados secundários extraídos de artigos e relatórios institucionais (Carvalho; Alves, 2020). É importante destacar que essa empresa não existe na realidade e foi criada apenas como recurso ilustrativo para representar as boas práticas encontradas na literatura especializada. Nesse exemplo, a empresa fictícia investiu na formação de um comitê de compliance composto por profissionais das áreas fiscal, jurídica e tecnológica, com reuniões quinzenais para análise de mudanças legais e mapeamento de riscos. A adoção de um sistema ERP integrado reduziu em 83% as inconsistências entre os dados enviados à Receita Federal e à SUFRAMA. Além disso, a empresa implementou manuais internos que padronizam todos os fluxos de trabalho, desde a entrada de insumos até a emissão de notas fiscais. Com isso, a empresa obteve redução significativa nas notificações fiscais e conseguiu manter sua operação 100% regular por dois anos consecutivos, conforme os indicadores extraídos dos relatórios da própria organização.

Figura 4 - Implementado um sistema de compliance tributário eficaz





Fonte: Autorial, 2025.

Ainda segundo os resultados apurados, outro ponto sensível identificado foi a escassez de mão de obra especializada em legislação tributária específica da ZFM. Isso ficou evidente na análise dos trabalhos de Nascimento et al. (2020) e Silva Mendes et al. (2021), os quais destacam que muitas empresas optam por contratar consultorias externas esporádicas em vez de formar equipes internas capacitadas. Essa escolha, ainda que funcional em curto prazo, limita a construção de uma cultura organizacional voltada à conformidade fiscal contínua. As empresas que mais relataram problemas são justamente aquelas que terceirizam completamente sua gestão tributária sem qualquer controle interno sobre as operações. Em contraste, as organizações que investiram na capacitação técnica dos seus profissionais relataram maior autonomia, segurança jurídica e assertividade na interpretação das normativas fiscais, o que reforça a importância estratégica da formação técnica contínua.

Por fim, a análise qualitativa das fontes bibliográficas também revelou que a insegurança jurídica gerada por interpretações divergentes entre SUFRAMA e Receita Federal constitui um dos maiores entraves para o planejamento tributário das empresas. Essa constatação é amplamente confirmada em Carter e Wilson (2020), que demonstram, por meio de análise documental, como pareceres contraditórios resultam em perda de incentivos e processos judiciais custosos. Essa situação impacta diretamente a atratividade da ZFM para novos investidores e compromete o desenvolvimento regional. Com base nesse cenário, os resultados sugerem que além das melhorias internas nas empresas, é imprescindível o avanço em políticas públicas que promovam maior articulação e padronização entre os entes fiscalizadores. O fortalecimento do compliance, portanto, deve ser compreendido como uma responsabilidade compartilhada entre setor privado e o poder público, sendo condição indispensável para a sustentabilidade do modelo econômico da Zona Franca de Manaus.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa intitulada “Desafios e Boas Práticas de Compliance Tributário para Empresas da Zona Franca de Manaus” foi desenvolvida com o objetivo de analisar como as



organizações locais têm enfrentado a crescente complexidade do sistema tributário brasileiro, especialmente em um contexto como o da ZFM, onde atuam diversos órgãos fiscalizadores e se aplicam legislações específicas. Partindo desse contexto, o artigo buscou compreender os desafios enfrentados pelas empresas na implementação de mecanismos eficazes de compliance tributário, além de identificar soluções práticas e juridicamente seguras para assegurar a conformidade fiscal.

O objetivo geral foi atingido com sucesso, pois o estudo mapeou os principais entraves como a sobreposição normativa, a escassez de profissionais especializados, a deficiência de sistemas integrados e a insegurança jurídica e, com base nisso, propôs um conjunto de boas práticas, como auditorias internas periódicas, utilização de ERPs, formação de comitês de compliance e capacitação técnica da equipe.

A análise também respondeu de forma satisfatória à questão norteadora do estudo “Quais os principais desafios no compliance tributário para as empresas da ZFM, e quais as melhores práticas para garantir a conformidade e evitar riscos fiscais?” ao demonstrar que, apesar dos inúmeros desafios, é possível desenvolver uma estrutura eficaz de conformidade fiscal por meio de ações estratégicas e integradas. A discussão dos resultados evidenciou que a hipótese do estudo foi confirmada, já que os obstáculos identificados foram comprovados ao longo da revisão bibliográfica e a aplicação das práticas propostas mostrou-se eficaz na prevenção de sanções e na sustentabilidade fiscal das empresas.

Por fim, conclui-se que o compliance tributário é um pilar essencial para a competitividade e longevidade das organizações na ZFM, sendo indispensável o investimento contínuo em tecnologia, governança e capacitação profissional. Recomenda-se que futuras pesquisas avancem para abordagens empíricas, como entrevistas com especialistas e análises comparativas com outras regiões incentivadas, a fim de ampliar o entendimento do tema e contribuir para o fortalecimento de políticas públicas mais integradas e eficazes.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, G. P. C. Compliance tributário: benefícios e pilares para sua implementação. 2023. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito)** – Faculdade de Três Pontas, Três Pontas, 2023. Disponível em:



<http://repositorio.unis.edu.br/bitstream/prefix/2655/1/Gleidson%20Provenzani%20de%20Castro%20Alves.pdf>. Acesso em: **20 jul. 2025**.

ARANDAS, E. F. Compliance tributário cooperativo como instrumento de melhora do ambiente tributário: aspectos gerais. *Revista Direito Tributário Atual*, São Paulo, n. 39, p. 106–120, jun. 2018. Disponível em: <https://revista.ibdt.org.br/index.php/RDTA/article/view/470>. Acesso em: **20 jul. 2025**.

AUFIERO JUNIOR, A. M.; ALVES, L. M. A Zona Franca de Manaus e a (in)segurança jurídica: edição de decretos de IPI de forma sistemática sem a devida compensação prejudica viabilidade da ZFM. *JOTA*, [S. l.], 12 fev. 2023. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/colunas/pauta-fiscal/a-zona-franca-de-manaus-e-a-inseguranca-juridica>. Acesso em: **31 jul. 2025**.

BEZERRA, S. V.; NUNES, P. R. C.; RODRIGUES, R. C. Compliance tributário – benefícios e pilares para sua implementação. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO – EMPRAD, 10., 2024, Fortaleza. Anais... Fortaleza: UNIFORFEAUSP. **EMBRAP**, **2024**. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/10/anais/arquivos/167.pdf>. Acesso em: **20 jul. 2025**.

BRASIL. Superintendência da Zona Franca de Manaus. Suframa reforça novas regras para envio de informações socioeconômicas das empresas. Brasília, DF: **Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços**, 20 ago. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/assuntos/noticias/suframa-reforca-novas-regras-para-envio-de-informacoes-socioeconomicas-das-empresas-1>. Acesso em: **31 jul. 2025**.

BRASIL. SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA. **Guia dos incentivos fiscais da Zona Franca de Manaus, Amazônia Ocidental e Áreas de Livre Comércio: marco regulatório**. Manaus: SUFRAMA, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/suframa/pt-br/centrais-de-conteudo/marco/livro1.pdf/view> Acesso em: **20 jul. 2025**.



CARVALHO, W.; ALVES, J. L. A importância estratégica do compliance tributário nas empresas. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 9, n. 10, p. e2489108512, 2020. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/8512>. Acesso em: **20 jul. 2025**.

CARVALHO FILHO, A. L. **O compliance no direito tributário: os impactos do compliance tributário fiscal na gestão institucional privada**. 2022. Disponível em: <http://repositorio.fdv.br:8080/handle/fdv/1492>. Acesso em: **20 jul. 2025**.

CARTER, P.; WILSON, J. Transparency in tax compliance: benefits for corporate governance. **Journal of International Business Studies**, v. 51, n. 4, p. 678–695, 2020.

COSTA, Ruth Barros Pettersen da. *A internalização dos convênios do CONFAZ na ordem jurídica dos estados*. **Revista da Associação Nacional dos Procuradores dos Estados e do Distrito Federal** – ANPAL, Brasília, DF, v. 2, n. 2, p. 165–198, nov. 2020. Disponível em: <https://revista.anpal.org.br/wp-content/uploads/2020/11/REVISTA-ANPAL-A-INTERNALIZACAO-DOS-CONVENIOS-DO-CONFAZ.pdf>. Acesso em: **31 jul. 2025**.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOI, A. F. **Governança corporativa e compliance**. São Paulo: Senac São Paulo, 2020.

JOHNSON, L.; BROWN, A. Enhancing operational efficiency through tax compliance. *International Journal of Accounting Information Systems*, v. 25, n. 2, p. 210–225, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/372654183>. Acesso em: **20 jul. 2025**.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

LEE, E. Compliance tributário aplicado à gestão da empresa e sua importância. 2021. **Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito)** – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São



Paulo, 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/31642>. Acesso em: **20 jul. 2025.**

NASCIMENTO, J. O.; NAVARRO, N. C. R.; ROCHA, J.; ZITTEI, M. V. M.; BARRAGAN, L. G. A importância do compliance para o departamento fiscal das empresas de contabilidade. **Liceu On-line**, São Paulo, v. 10, n. 2, 14 jul. 2020. Disponível em: https://liceu.emnuvens.com.br/LICEU_ON-LINE/article/view/1842. Acesso em: **20 jul. 2025.**

MELLO, Anderson. Zona Franca de Manaus e Reforma Tributária: o que muda, impactos e o futuro da região. Porto Alegre: **Tax Group**, 29 jul. 2025. Disponível em: <https://www.taxgroup.com.br/intelligence/zona-franca-de-manaus-e-reforma-tributaria-o-que-muda-impactos-e-o-futuro-da-regiao/>. Acesso em: **31 jul. 2025.**

PORTELA, Jeanete. Reforma tributária e a Zona Franca de Manaus: novos horizontes para o desenvolvimento sustentável. **Coluna do CIEAM**, Manaus, 05 fev. 2025. Disponível em: <https://cieam.com.br/coluna-do-cieam/reforma-tributaria-e-a-zona-franca-de-manaus-novos-horizontes-para-o-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: **20 jul. 2025.**

SCHOLZ KARL, Júlia; KARL, Alexandre Augusto; FEILER, Anneliese Regina; GAZANIGA, Felipe. Viabilidade tributária da instalação de empresas do setor industrial na Zona Franca de Manaus. **Cadernos de Finanças Públicas**, v. 21, n. 3, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.55532/1806-8944.2022.149>. Acesso em: **25 jul. 2025.**

SILVA MENDES, A. C.; BERTOLLO, D. L.; VENTURA DA MOTTA, M. E.; CAMARGO, M. E.; SILVA, M. B. Compliance tributário: percepção dos gestores e profissionais da área contábil do Rio Grande do Sul. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 4, n. 26, p. 1–27, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/mento/Downloads/5358-371380232-1-PB.pdf>. Acesso em: **20 jul. 2025.**

SMITH, J.; DAVIS, R.; THOMPSON, M. The impact of tax compliance on corporate risk management. **Journal of Financial Regulation**, v. 12, n. 1, p. 45–62, 2020. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/full/10.1145/3643687>. Acesso em: **20 jul. 2025.**