Universidade Presbiteriana Mackenzie

Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial

Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira

Marcia Cristiane Rossi

São Paulo
2017

Márcia Cristiane Rossi

Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Formigoni

São Paulo

2017

R864p Rossi, Marcia Cristiane
Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira / Marcia Cristiane Rossi - 2017.
112 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Henrique Formigoni
Bibliografia: f. 90-97

1. Risco fiscal. 2. Mitigação do risco fiscal. 3. Instituição Financeira. 4. Sistema de controle gerencial. I. Título.

CDD **658.1552**

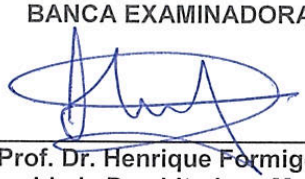
MARCIA CRISTIANE ROSSI

Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira

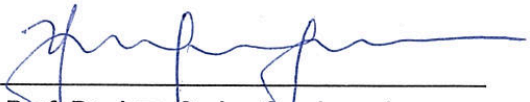
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria Empresarial.
Orientador: Prof. Dr. Henrique Formigoni

Aprovada em 02 de fevereiro de 2017.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Henrique Formigoni
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Jose Carlos Oyadomari
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Carlos Alberto Pereira
Universidade de São Paulo

“Só fazemos melhor aquilo que repetidamente insistimos em melhorar. A busca da excelência não deve ser um objetivo, e sim um hábito. “

Aristóteles (384 a.C. – 322.a.C)

Ao Everson, com quem amo partilhar a vida, que me encoraja e incentiva na trajetória acadêmica e profissional. E à Lea, uma lição diária de afeto verdadeiro.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do curso, Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar e Luiz Carlos Jacob Perera;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Henrique Formigoni; pelo apoio, atenção e cuidado para que este estudo fosse possível;

Aos colegas de curso, cujo compartilhamento de experiências contribuíram para meu desenvolvimento pessoal;

Ao professor Jose Carlos Oyadomari pelo conhecimento, oportunidades e sabedoria compartilhados;

Aos colaboradores e gestores da Instituição Financeira Pesquisada, que não hesitaram em disponibilizar o seu precioso tempo de trabalho, para que este estudo pudesse ser realizado.

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar, segundo a percepção dos colaboradores da Instituição Financeira Pesquisada, quais os fatores mais importantes e aqueles mais sujeitos a riscos na atividade fiscal. Assim, realizou-se um estudo de caso, em uma Instituição Financeira que está presente em 18 países, além do Brasil, com atividades de banco comercial e operações de clientes institucionais, banco de investimentos, atacado e *private banking*. A pesquisa, do tipo exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa, foi realizada com uma pesquisa *survey* em duas etapas: na primeira etapa foi realizado um levantamento dos riscos fiscais, através de uma pergunta aberta, dirigida aos colaboradores envolvidos diretamente no processo fiscal; na segunda etapa foram elaboradas perguntas específicas, utilizando a escala *Likert,* para medir os fatores apontados na primeira etapa. Foram consultados 159 colaboradores, dos quais 105 (66%) contribuíram com a pesquisa, permitindo produção de conhecimento e possibilidade de identificação dos fatores de risco em que a Instituição Financeira pode estar exposta. Os principais resultados revelaram que a aderência à legislação, domínio e conhecimento da contabilidade, tributos e processos fiscais, além da disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais são os fatores mais expostos a riscos. Estes riscos são representados pelo prejuízo na qualidade da informação fiscal desde a sua origem e podem representar perdas financeiras e operacionais. O estudo permitiu a criação de modelo aplicado de gestão de riscos tributários, com foco em Controle e Gestão, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia.

Palavras chave: Risco fiscal; Mitigação do risco; Instituição financeira; Sistema de controle gerencial.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify, according to the perception of the collaborators of the Financial Institution, which are the most important factors and those most prone to risk in the tax activity. Thus, a case study was carried out in a Financial Institution that is present in 18 countries, besides Brazil, with activities of commercial bank and operations of institutional clients, investment bank, wholesale and private banking. The exploratory research with a qualitative and quantitative approach was carried out with a two-step survey: in the first stage a survey of fiscal risks was carried out, through an open question, addressed to employees directly involved in the tax process; In the second stage specific questions were elaborated, using the Likert scale, to measure the factors pointed out in the first stage. A total of 159 employees were consulted, of which 105 (66%) contributed to the survey, allowing the production of knowledge and the possibility of identifying the risk factors in which the Financial Institution may be exposed. The main results revealed that adherence to legislation, control and knowledge of accounting, taxes and fiscal processes, besides the availability of accounting information, support data and management are the most risk factors. These risks are represented by loss in the quality of tax information from its origin and may represent financial and operational losses. The study allowed the creation of an applied model of tax risk management, focusing on Control and Management, Fiscal Strategy, Information, People, Processes and Technology.

Keywords: Tax risk; Risk mitigation; Financial Institution, Management control system.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 15

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 15

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA 17

1.3 OBJETIVOS 17

1.3.1 OBJETIVO GERAL 17

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES 18

2. REFERENCIAL TEÓRICO 21

2.1 RISCO NAS INSTITUIÇOES FINANCEIRAS 21

2.1.1 O RISCO NAS OPERAÇOES 23

2.1.2 EVENTOS DE PERDAS 25

2.1.3 RISCO DE NEGÓCIOS E RISCO DE MERCADO 26

2.2 O RISCO OPERACIONAL 27

2.2.1 CONCEITOS E TIPOS DE RISCO 27

2.2.2 RISCO LEGAL 28

2.2.3 RISCO HUMANO 30

2.2.4 RISCO DE IMAGEM 30

2.3 O RISCO FISCAL 31

2.3.1 CONCEITOS 31

2.4 RISCO CONTÁBIL E OS EFEITOS FISCAIS 32

2.5 COMPLEXIDADE E DINAMISMO DO SISTEMA TRIBUTÁRIO 36

2.5.1 OBRIGAÇÕES PRINCIPAIS E ACESSÓRIAS 36

2.5.2 INTELIGÊNCIA FISCAL 39

2.5.3 O PAPEL DO PROFISSIONAL DE TRIBUTOS 41

2.6 SCG – SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL 43

2.7 CONTROLE E GESTÃO DO RISCO 46

3. METODOLOGIA 49

3.1 ETAPA DA PRÉ-ANÁLISE 50

3.2 ETAPA DA EXPLORAÇÃO DO MATERIAL 50

3.3 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA 51

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA 52

3.5 ESQUEMA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO 56

4. **TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS** 58

4.1 RESULTADOS DAS PESQUISAS 58
4.2 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA 58
4.3 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA 59
4.4 ANÁLISE DA POSIÇÃO (CARGO) NA INSTITUIÇÃO 65
4.5 ANÁLISE ÁREAS DE APURAÇÃO E APOIO 71
5 PROPOSTA DE MITIGAÇÃO DE RISCOS FISCAIS 75
5.1 ESTRATÉGIA FISCAL 77
5.2 INFORMAÇÕES 78
5.3 PESSOAS 80
5.4 PROCESSOS 82
5.5 TECNOLOGIA 83
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 85
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 90
APENDICE A – PESQUISA 98
APENDICE B – SAIDAS ESTATISTICAS 101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macroprocesso de Gestão de Riscos - ISO 22
Figura 2 - Macroprocesso de Gestão de Riscos - COSO 23
Figura 3 - Contingências Passivas 35
Figura 4 - Estrutura voltada para o Processo Fiscal 52
Figura 5 - Esquema Básico da Análise de Conteúdo 56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios em Gestão de Riscos de operações – ISO/COSO 21
Quadro 2 - Partes interessadas 24
Quadro 3 - Custos Diretos, Indiretos e de Oportunidade. 25
Quadro 4 - Provisões e Passivo Contingente 34
Quadro 5 - Evolução das Obrigações Acessórias no Brasil..... 39
Quadro 6 - Criação do Conhecimento..... 42
Quadro 7 - Teorias e Frameworks 45
Quadro 8 - Controles Administrativos e Contábeis 47
Quadro 9 - Resultado Importância versus Risco Fiscal 60
Quadro 10 - Direcionadores dos Riscos Fiscais 75
Quadro 11- Proposta de SCG – Mitigação de Riscos Tributários..... 76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados comparativos entre Posição na Instituição 67
Gráfico 2 - Resultados comparativos entre Área de Apuração e Apoio 72

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de horas para cumprir obrigações tributárias 38
Tabela 2 - Perfil da Amostra - Idade 53
Tabela 3 - Perfil da Amostra - Experiência 53
Tabela 4 - Perfil da Amostra – Formação Acadêmica 54
Tabela 5 - Perfil da Amostra – Posição 54
Tabela 6 - Perfil da Amostra - Área 55
Tabela 7 - Características e Resultados da Amostra 55
Tabela 8 – Média e Desvio Padrão - Analista Júnior 101
Tabela 9 - Média e Desvio Padrão - Analista Pleno 102
Tabela 10 - Média e Desvio Padrão - Analista Sênior 103
Tabela 11 - Média e Desvio Padrão - Gestores 104
Tabela 12 - Média e Desvio Padrão - Áreas de Apuração e Apoio 105
Tabela 13 – Mann-Whitney Test – Posição (G1 e G2) 106
Tabela 14 – Mann-Whitney Test – Posição (G1 e G3) 107
Tabela 15 – Mann-Whitney Test – Posição (G1 e G4) 108
Tabela 16 – Mann-Whitney Test – Posição (G2 e G3) 109
Tabela 17 – Mann-Whitney Test – Posição (G2 e G4) 110
Tabela 18 – Mann-Whitney Test – Posição (G3 e G4) 111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
ACI – *Audit Committee Institute*
AICPA – *American Institute of Certified Public Accountants*
ATEC – Área de Tecnologia da Informação
BACEN – Banco Central do Brasil
BSC – *Balanced Scorecard*
CFC – Conselho Federal de Contabilidade
CNSP – Conselho Nacional de Seguros Privados
COFINS – Contribuição Financeira da Seguridade Social
COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CSLL – Contribuição Social sobre Lucro Líquido
CT-e – Conhecimento de Transporte Eletrônico
CTN – Código Tributário Nacional
DARF – Documento de Arrecadação de Receitas Federais
DCTF – Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais
DBE/DCE – Declaração de Capitais Brasileiros no Exterior
DECRED - Declaração de Operações com Cartões de Crédito
DESIF – Declaração Eletrônica de Serviços de Instituições Financeiras
DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito
DIPJ – Declaração de Rendimentos da Pessoa Jurídica
DIRF – Declaração de Imposto de Renda Retido na Fonte
E&Y – *Ernst & Young*
ERP – *Enterprise Resource Planning*
FASB – *Financial Accounting Standards Board*
FCONT - Controle Fiscal Contábil de Transição
Febraban – Federação Brasileira de Bancos
FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GFIP – Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social
IAS – *Internation Accounting Standard*
IBPT – Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário

IFRS – *Intenational Financial Reporting Standards*

IRPJ – Imposto de Renda de Pessoa Jurídica

IRRF – Imposto de Renda Retido na Fonte

ISO – *International Organization for Standardization*

ISS – Imposto Sobre Serviço de Qualquer Natureza

MANAD – Manual Normativo de Arquivos Digitais

MBA - *Master in Business Administration*

MIS – *Management Information System*

NBCT – Norma Brasileira de Contabilidade Técnica

PAF – Processo de Análise Fiscal

PER/DCOMP - Programa Pedido Eletrônico de Ressarcimento ou Restituição e Declaração de Compensação

PGD – Programa Gerador de Documentos

PIS – Programa de Integração Social

PwC – *PricewaterhouseCoopers*

RFB – Receita Federal do Brasil

SCG – Sistema de Controles Gerenciais

SEC – *Securities and Exchange Commission*

SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SINTEGRA - Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços

SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior

SPED – Sistema Público de Escrituração Digital

SRF – Secretaria da Receita Federal do Brasil

TI – Tecnologia de Informação

VaR – *Value at Risk*

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

As Instituições Financeiras são organizações, cuja finalidade é otimizar a alocação de capitais financeiros próprios e/ou de terceiros (BACEN, 2012). Obedecem a uma correlação de risco, custo e prazo que atenda aos objetivos dos seus *stakeholders*, incluindo pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesses em sua operação, tais como: acionistas, clientes, colaboradores, cooperados, fornecedores e agências reguladoras do mercado onde a organização opere.

Em um segmento que tem por função social administrar um equilíbrio frágil entre moedas, prazos e taxas negociados para os capitais que captura, demonstra que monitorar potenciais riscos fiscais agrega eficiência ao negócio.

De acordo com Faber et al (1996), risco é o evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência. O risco estende-se pelos setores (Damodaran, 2009) e está presente em qualquer operação no mercado financeiro. Risco é um conceito “multidimensional” que cobre quatro grandes grupos: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal *(SEC - Securities and Exchange Comission*, 1995).

A dimensão do risco é ainda mais sensível em um cenário onde pouco mais de um terço de toda a riqueza produzida no Brasil se converte em recolhimento de tributos, uma massa enorme em termos de arrecadação e igualmente poderosa para colocar em risco a operação e imagem da empresa, quando se cometem erros, mesmo que não intencionais.

Destaque-se que pode haver a extensão do risco da responsabilidade da pessoa jurídica aos seus diretores, gerentes ou representantes, em algumas das situações previstas no artigo 135 do Código Tributário Nacional (CTN), podendo até impactar no bloqueio dos seus bens pessoais, inclusive de suas contas bancárias, dentre outras medidas.

Ainda, uma gestão sem foco em risco tributário (legal) pode gerar a possibilidade de perdas decorrentes de multas, penalidades ou indenizações

resultantes de ações de órgãos reguladores, bem como perdas decorrentes de decisão desfavorável em processos judiciais ou administrativos (Resolução CNSP nº 283/13).

Em paralelo, a Administração Tributária (Fisco) tem promovido inúmeras alterações normativas nos últimos anos, trazendo à luz o termo inteligência fiscal, refletida através da carga tributária, das inúmeras normas fiscais e das constantes alterações na legislação que constituem fatores dos mais importantes na condução dos negócios.

Inclusive, são crescentes as responsabilidades do profissional de tributos, exigindo dele uma visão multidisciplinar, que não se limita a conhecer apenas o complexo sistema tributário. Conhecimentos relacionados à Administração, Contabilidade e Direito são exigências mínimas para este profissional que, também, deverá estar integrado a questões relacionadas à liderança, comunicação, negociação e tecnologia.

Dado o cenário exposto, é percebido que os gestores tributários terão cada vez mais, atuação relevante junto à alta administração das empresas que buscam alternativas para mitigar riscos e formas para sobreviver em um ambiente competitivo e/ou em crise.

No entanto, na Instituição Financeira pesquisada, tenho observado que por muitas vezes há uma distância entre a estratégia da organização e a execução dos processos. Mesmo com toda a tecnologia desenvolvida, ainda é percebido que há grande dificuldade de ter os sistemas cobrindo todas as nuances, quando se trata de riscos fiscais.

E esta mesma Instituição preza pela “Cultura dos Riscos” e fomenta entre os colaboradores práticas e atitudes, cujo o entendimento é de que riscos são inerentes ao negócio, por isso a gestão deve ser entendida e vivenciada no dia a dia. Portanto, há uma grande oportunidade no que diz respeito a mitigação de riscos especificamente no âmbito fiscal.

Na publicação do *check list* de Melhores Práticas em Tributos (*Global Tax*) elaborado pela *PwC – PricewaterhouseCoopers* (2008), há o direcionamento do plano estratégico tributário, cujos pilares estão voltados para ações consideradas mais assertivas quando se trata de resultados esperados pela administração da empresa, quando observados os seguintes elementos:

- Estratégia fiscal voltada para a excelência na gestão tributária e fiscal;
- Pessoas com perfis adequados e responsabilidades bem definidas;
- Controle e gestão do risco com foco em planejamento, previsibilidade e *compliance*;
- Processos que garantam a rastreabilidade e controle;
- Informações, cuja base de dados seja confiável e de fácil acesso;
- Tecnologia direcionada para demandas e novas implantações pelo Fisco;
- Plano formal de comunicação com as partes interessadas.

Portanto, é imprescindível que as empresas tenham um sistema de controle gerencial capacitado para mitigação de riscos fiscais.

1.2. QUESTÃO DE PESQUISA

Do ponto de vista de fiscalização, arrecadação, combate à fraude e sonegação, é visível que o Fisco vem ganhando eficiência e avançando de forma relevante no âmbito tecnológico.

Portanto, a questão de pesquisa deste estudo é: Quais são as percepções dos colaboradores da Instituição Financeira Pesquisada, em relação aos fatores mais importantes da atividade fiscal e quais deles estão mais sujeitos a riscos?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Identificar os fatores mais importantes na atividade fiscal e aqueles mais sujeitos a risco, segundo a percepção dos colaboradores da Instituição Financeira Pesquisada.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender aos objetivos específicos, este estudo pretende:

- Realizar pesquisa com os analistas e gestores da Instituição Financeira Pesquisada, para identificação dos requisitos necessários para que tenha os recursos adequados para a minimização dos riscos fiscais;
- Apresentar um diagnóstico sobre possíveis exposições a riscos tributários pela Instituição Financeira Pesquisada, possibilitando à alta administração, o acesso à situação de risco fiscal;
- Recomendar procedimentos formais às áreas envolvidas, a serem utilizados na identificação dos seus riscos tributários, levando-se em consideração a exposição do risco que aceitam incorrer;
- Propor a criação de um sistema de controle gerencial que atenda às necessidades da Instituição Financeira Pesquisada e principalmente em relação aos riscos fiscais a que ela pode estar exposta.

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Com atuação de mais de 15 anos na área de tributos, pude observar vários problemas no fluxo operacional “por estar na cadeia final” do processo de registro e apuração de tributos. Desde a área de negócios, compras até o efetivo cumprimento das obrigações principais e acessórias do tributo, são percebidas as dificuldades em estruturar e programar soluções de forma mais eficaz para atingir os objetivos estratégicos.

Quando a complexidade de uma atividade fiscal aumenta (novas obrigações legais, mudanças de legislação, movimentos societários, dentre outros) é percebido que há obstáculos em conceber e desenvolver soluções suficientemente estruturantes entre as diversas áreas envolvidas no processo, justamente para fazer

acontecer a gestão de ponta a ponta, ao mesmo tempo em que há demandas e cumprimento de obrigações no dia a dia.

Um grande obstáculo é o alto volume de tarefas e demandas legais diárias, em que muitas vezes, não há tempo para pôr em prática ações que possam mitigar riscos e até mesmo aprimorar os resultados alcançados. Percebe-se que há grande dificuldade em reunir informações de maneira consolidada e analisá-las num rito periódico como fatos, dados, resultados, experiências e ideias entre os colaboradores.

Cai por terra conceitos como “basta você fazer que eu controlo”, ou “se me entregarem as informações, não se preocupem que estará tudo sob controle”. (Brito, 2003, prefaciado por Anderson).

A partir do entendimento dos processos é que há possibilidade de entregar resultados que agregam valor ao processo fiscal e à empresa como um todo (Falconi, 2004).

Ainda, Malmi e Brown (2008) destacam que uma compreensão mais ampla do SCG - Sistema de Controles Gerenciais, poderá facilitar o desenvolvimento de uma teoria mais adequada sobre como configurar um conjunto de controles para suportar objetivos organizacionais, atividades de controle e direcionar o desempenho organizacional.

O SCG – Mitigação de Riscos Fiscais poderá ser uma ferramenta complementar das funcionalidades de *ERP - Enterprise Resource Planning* e dos demais sistemas da Instituição Financeira Pesquisada, e permitirá obter uma visão estruturada de revisão de contingências envolvendo todo fluxo operacional de tributos.

Neste estudo, o foco está voltado para a melhor informação: aquela que de fato agregue valor ao negócio; aquela que pode representar um diferencial competitivo e que, efetivamente traga benefícios aos negócios da Instituição, dentro das percepções dos colaboradores.

Além disso, esta pesquisa poderá contribuir para a literatura fiscal de duas formas:

- Desenvolvendo medidas de gestão em tributos;
- Assumindo que a literatura sobre o tema é escassa quando se propõe a unificar processos, sistemas e pessoas, no âmbito da área de tributos, o

presente trabalho tem o intuito de, além de preencher esta lacuna, tratando do tema específico de riscos fiscais nos processos que permeiam a área de tributos, conectar a literatura acadêmica à prática e propor um modelo de SCG na Instituição Financeira Pesquisada para mitigação de riscos fiscais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RISCO NAS INSTITUIÇOES FINANCEIRAS

Os frameworks internacionalmente aceitos como ISO 31000 e COSO[1] - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2012), possuem critérios orientados para a gestão de operações, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Princípios em Gestão de Riscos de Operações – ISO/COSO

Framework ISO	Framework COSO
A gestão de riscos cria e protege	Alinha apetite à estratégia como forma de proteger e eliminar surpresas e prejuízos operacionais
A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais	Otimiza as decisões de resposta ao risco
A gestão de riscos faz parte da tomada de decisões	Fornece respostas integradas aos diversos riscos
A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza	Princípio da incerteza e valor
A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna (abordagem da eficácia e eficiência)	Aproveita as oportunidades
	Melhora a alocação de capital
	Aplicado por toda organização e por pessoas
A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis	Utiliza-se das melhores informações
A gestão de riscos é feita sob medida	Identifica e administra os riscos inerentes aos empreendimentos
A gestão de riscos considera os fatores humanos, culturais e tecnológicos	Aplicado por toda organização e por pessoas
A gestão de riscos é transparente e inclusiva	Inclui todas as demandas de partes interessadas
A gestão de riscos deve ser dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças	Aperfeiçoa as decisões de resposta ao risco
	Fornece respostas integradas aos diversos riscos
A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização	Aproveita as oportunidades e Melhora a alocação de capital
Ambiente da aplicação da gestão de riscos	Estratégicos, operações, comunicação e conformidade.

Fonte: Princípios COSO e ISO

[1] COSO é uma organização privada criada nos EUA em 1985 para prevenir e evitar fraudes nos procedimentos e processos internos da empresa.

Esses princípios são universais, internacionalmente aplicados, e aplicáveis a qualquer ramo de atividade, seja ele financeiro, ou não.

Em uma concepção primária, risco significa perigo ou possibilidade de perigo (Ferreira, 1999), ou ainda, risco é a chance de ocorrência um evento desfavorável (Brigham, 1999). Em ambas as definições, a ideia de risco está associada a um certo grau de incerteza.

As normas ISO 31000 têm por objetivo fazer com que a organização tenha noções de gestão de risco. Ou seja, além de prever possíveis crises, a empresa deve ter capacidade e confiança para que, caso aconteça alguma situação de crise, ela possa arcar com o menor prejuízo possível, conforme exposto na Figura 1.

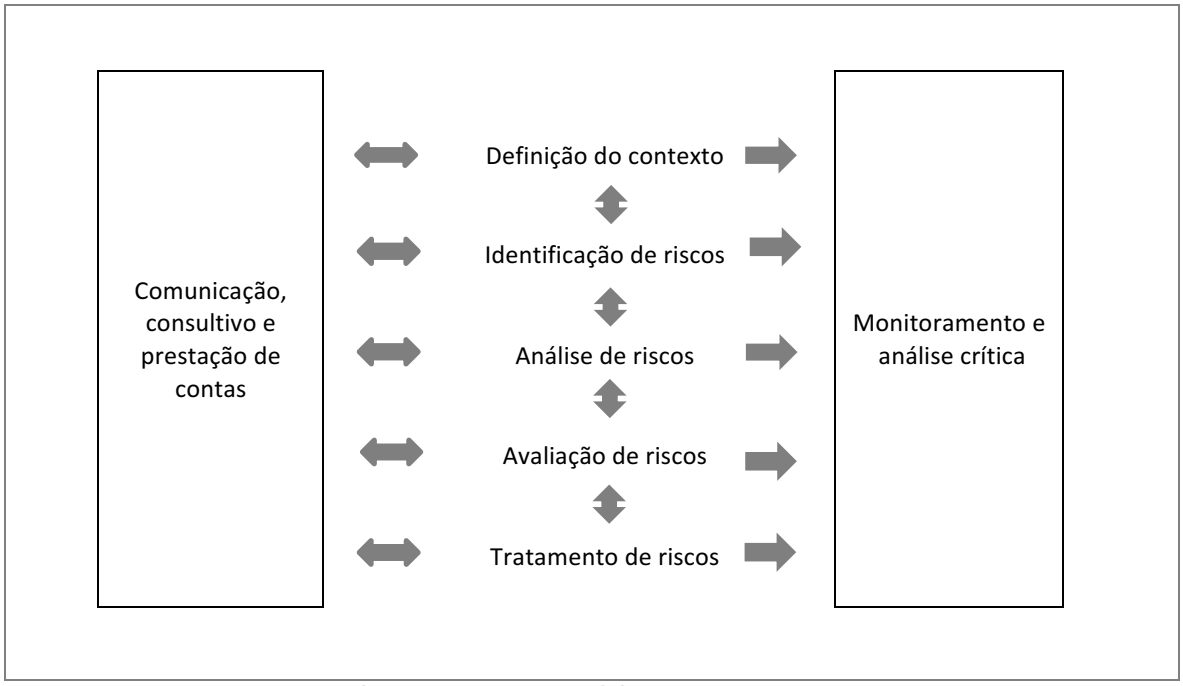


Figura 1 - Macroprocesso de Gestão de Riscos - ISO
Fonte: ISO, 2009

O COSO através de normas e direcionamentos, traz os componentes essenciais do gerenciamento de riscos corporativos, seus princípios e conceitos-chave, bem como, também dispõe de técnicas de aplicação.

A Figura 2 traduz a avaliação e gerenciamento dos riscos trazidos pelo COSO, através da identificação e análise dos riscos associados ao não-cumprimento das metas e dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Este conjunto forma a base para definir como os riscos deverão ser gerenciados.

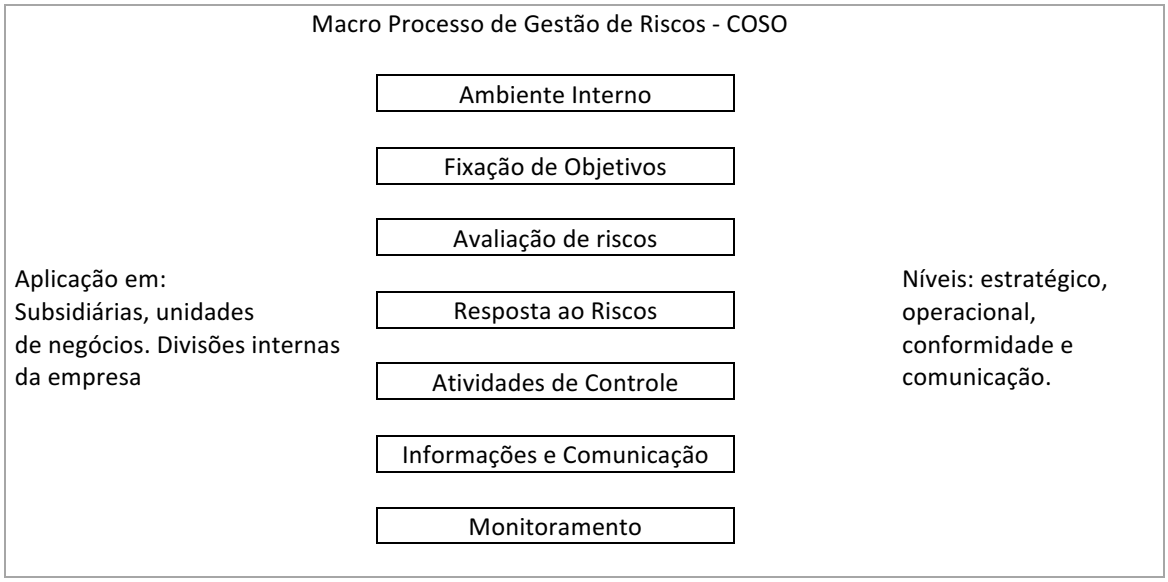


Figura 2 - Macroprocesso de Gestão de Riscos - COSO
Fonte: COSO, 2012.

Não obstante, as instituições financeiras desempenham a atividade de intermediação financeira, que é uma atividade econômica geradora de retornos e riscos, propiciando receitas e custos e participando, de forma relevante, do desenvolvimento econômico do país.

A administração de riscos é parte integrante da atividade bancária. Todos os participantes buscam conjugar a maximização do retorno com a minimização do risco, segundo Brito (2000).

2.1.1 O RISCO NAS OPERAÇOES

Das 50 instituições financeiras brasileiras, cinco grandes bancos destacam-se por sua representatividade no setor financeiro: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander, Bradesco e Itaú. Tais instituições financeiras perfazem 50,28% da intermediação financeira de todo o sistema financeiro brasileiro.

A atividade de intermediação financeira, própria das operações bancárias, possui uma extensa lista de riscos associados.

Segundo a Febraban – Federação Brasileira de Bancos (2014), os Bancos no Brasil investiram R$ 21,5 bilhões em tecnologia bancária. Na contramão, a KMPG (2014) destaca, através de uma pesquisa realizada durante a 46ª mesa de debates

Audit Committee Institute – ACI da KPMG no Brasil, a questão de que a dependência de tecnologia da informação – TI é o maior risco tecnológico das empresas.

Este entendimento pode está relacionado aos novos sistemas de controle da informação fiscal, do processamento e cruzamento dos dados, de dados entre as diversas repartições públicas e dados dos contribuintes, incluindo a tecnologia para processar e desenvolver cenários de atuação para fiscalizações e autuações.

O grande desafio dos gestores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas, descritas no Quadro 2.

Quadro 2 - Partes interessadas

Parceiros na organização	Contribuem com	Esperam retorno de
Acionistas e investidores	Capital de risco, investimentos	Lucros e dividendos, valor agregado
Colaboradores	Trabalho, esforço, conhecimentos e competências	Salários, benefícios, retribuições e satisfações
Fornecedores	Matérias-primas, serviços, insumos básicos, tecnologias	Lucros e novos negócios
Clientes e consumidores	Compras, aquisição e uso dos bens e serviços.	Qualidade, preço, satisfação e valor agregado

Fonte: Chiavenato (2011)

Mais importante que categorizar os riscos das instituições financeiras é o seu gerenciamento, especialmente porque na atividade bancária devem ser administrados tanto os riscos próprios quanto os de terceiros, que procuram proteger suas atividades operacionais recorrendo aos serviços financeiros postos à disposição. Segundo Gitman (2007) o risco é intrínseco ao conceito de retorno, o que é habitual em administração financeira.

2.1.2 EVENTOS DE PERDAS

Marshall (2002) conceitua que as perdas operacionais podem produzir três tipos de impactos financeiros sobre a empresa: em seus custos diretos, indiretos e de oportunidade, conforme disposto no Quadro 3.

Quadro 3 - Custos Diretos, Indiretos e de Oportunidade.

Tipo de Custo		Definição	Exemplos
Custos Diretos	- Perda de lucros.	- Custos marginais incorridos diretamente como resultado da ocorrência de um evento.	- Custos não-orçados de pessoal para investigação e mitigação, ou seja, horas extras.
			- Erros irrecuperaveis; - Penalidades regulamentares.
	- Perda de Valor.	- Custos fixos alocados ao evento; - Redução no valor de ativos e aumento no valor	- Danos Fisicos; - Baixa de perdas de ativos; - Perda de principal; - Exposição de mercado.
Custos Indiretos	- Custos diretos de outros eventos causados ou tornados mais provaveis pela ocorrencia do evento.	- Perda de lucros.	- Custo de juros; - Custos legais e de litígio; - Custos de seguros; aumentados; - Custos operacionais adicionais.
		- Perda de Valor.	- Perda de pessoal-chave; - Perda de mercado.
	- Outros custos indiretos.	- Perda de Valor.	- Aumento de custo de capital; - Perda de fluxo de caixa nominal; - Perda de reputação.
Custos de Oportunidades	- Perda de lucros.	- Perda de Valor.	- Oportunidades de negocios perdidas; - Recursos perdidos; - Processos perdidos.

Fonte: Marshall, 2002

De acordo com Marshall (2002), um evento de perda abrange vários aspectos importantes, a saber:

- A probabilidade de o evento ocorrer em um determinado período de tempo;
- O impacto sobre a empresa caso o evento ocorra;

- Criticidade de evento – uma medida aproximada do risco do evento;
- A estrutura temporal do evento – exatamente como o evento se desdobra ao longo do tempo;
- Incerteza de evento – o quão bem pode-se prever os vários aspectos do risco do evento.

Segundo Brito (2003), como área responsável pelos registros das informações gerais da instituição, a contabilidade contribui e possui relevante importância como fonte formal da identificação de registros.

2.1.3 RISCO DE NEGÓCIOS E RISCO DE MERCADO

O risco de mercado tem se introduzido de maneira intensiva, dado as funções tradicionais de controladoria, como: gestão orçamentária, a análise de custos, de despesas, subsídios através de relatórios aos órgãos reguladores, gestão do processamento contábil e sistema de informações gerenciais (ou MIS, *management information system*). Destaque-se que o risco de crédito sempre foi um item das transações, atuando de forma direta ou indireta na atividade de controladoria.

No âmbito das Instituições Financeiras, especificamente Bancos, sem a evidenciação dos riscos de mercado e crédito, a gestão fica prejudicada no que tange uma melhor compreensão do risco real, seja ele, a curto, médio e longo prazos, em decorrência das perdas que possam lhe expor.

Retornos especificamente atraentes e lucrativos, a frequência em relação a riscos é uma possibilidade muito elevada. Neste aspecto, Marshall (2002) entende que risco de mercado são aquelas flutuações no lucro líquido ou no valor de carteira resultante de mudanças de fatores específicos de mercado.

Os modelos matemáticos utilizados com frequência para avaliação de riscos de mercados são destacados pela utilização da metodologia VaR[2] e do modelo Black e Scholes[3].

2.2 O RISCO OPERACIONAL

2.2.1 CONCEITOS E TIPOS DE RISCO

Elgood e Backer (2002), dispõem que o risco operacional diz respeito aos riscos subjacentes à aplicação dos impostos através de leis, regulamentos e decisões para a rotina de operações de todos os negócios de uma empresa. Tipos diferentes de operação terão diferentes níveis de risco fiscal associados a eles.

Neste mesmo contexto, o *Tax View, publicado* pela *Ernst & Young* – E&Y em 2008, aponta que muitos problemas e riscos das áreas de impostos ocorrem devido à natureza de suas operações e ao tipo de informações que necessitam como insumo para cumprir os recolhimentos e entregar as obrigações acessórias. Avaliar essas situações, aprimorar e monitorar os processos de controle têm sido grandes desafios para as empresas.

Dentre os apontamentos realizados pela E&Y (2008) nesta publicação, a falta de controle sobre dados lançados no sistema das instituições e empresas (notas fiscais, contratos, dados cadastrais, dentre outros) é uma queixa constante entre as áreas de impostos que estão no final da "cadeia" dos dados e não possuem controle direto sobre muitos deles. Em decorrência disso, expõe a área fiscal ao risco ao não obter as informações que necessita em tempo hábil, de maneira precisa e pronta para ser utilizada.

[2] **Value at Risk** (**VaR**) é um método de avaliação do risco em operações financeiras. O VaR resume, em um número, o risco de um produto financeiro ou o risco de uma carteira de investimentos, de um montante financeiro. Esse número representa a pior perda esperada em um dado horizonte de tempo e é associado a um intervalo de confiança.

[3] O **modelo de Black-Scholes** é um modelo matemático do mercado de um ativo, no qual o preço do ativo é um processo estocástico (variáveis aleatórias).

2.2.2 RISCO LEGAL

O risco de legal (ou de conformidade) está associado ao cumprimento de obrigações de declaração de uma organização (Elgood e Backer, 2002). Este tipo de risco aborda os riscos implícitos nos sistemas, processos e procedimentos adotados por uma empresa quanto à preparação e apresentação das declarações de impostos e na resposta aos questionamentos no processo de atendimentos às autoridades fiscais. Basicamente, o autor resume a incidência de riscos fiscais na falta dos seguintes aspectos:

- Integridade dos sistemas de contabilidade subjacentes e informação;
- Processos de extração de informações sensíveis aos impostos a partir do sistema de contabilidade;
- Segurança nos processos de análise de conformidade fiscal baseadas em conhecimento atualizado da mais recente legislação fiscal e prática;
- Uso adequado e eficiente da tecnologia nos processos.

Neste sentido, o BACEN – Banco Central do Brasil, indica que o risco legal pode incorrer em perda, em função de leis ou regulações que podem não ter dado suporte às regras do sistema de liquidação de valores mobiliários, à execução dos arranjos de liquidação relacionados aos direitos de propriedade e outros interesses que são mantidos pelo sistema de liquidação.

O BACEN orienta que o risco legal também surge se a aplicação das leis ou regulações é pouco clara. Os órgãos reguladores têm como principais funções a normatização e a fiscalização do sistema financeiro.

Segundo Brito (2003), o principal objetivo do órgão regulador é gerenciar o risco sistêmico, a fim de evitar movimentos e concentrações que possam colocar em risco a economia, em decorrência de perdas relevantes no mercado financeiro.

Importante destacar que a questão da extensão da responsabilidade jurídica encontra embasamento legal no controverso artigo 135 do CTN, que dispõe:

CTN - 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.

> **Art. 135.** São pessoalmente responsáveis pelos créditos correspondentes a obrigações tributárias resultantes de atos praticados com excesso de poderes ou infração de lei, contrato social ou estatutos:
>
> **I** - as pessoas referidas no artigo anterior;
>
> **II** - os mandatários, prepostos e empregados;
>
> **III** - os diretores, gerentes ou representantes de pessoas jurídicas de direito privado.

Tal legislação amplia aos sócios diretores e gerentes a extensão da responsabilidade jurídica no que tange às normas aplicáveis ao Direito Tributário

Inclusive, Marshall (2002) aponta a necessidade de trabalhar em conjunto com órgãos regulamentadores para confirmar o cumprimento das normas legais e melhor estabelecimento da qualidade da gerência sobre riscos fiscais. Cobra-se a transparência e *compliance* das empresas para as partes interessadas (de acordo com o Quadro 2), como elas querem atingir os objetivos operacionais e à medida em que elas estão no controle dos processos. Quando se trata de área fiscal, o governo é um exemplo de uma das partes interessadas.

O risco legal está relacionado às possíveis perdas quando um contrato não pode ser assegurado. Riscos de perdas por documentação insuficiente, insolvência, ilegalidade, falta de representatividade ou autoridade por parte de um negociador são situações que podem impactar severamente em risco legal.

A boa governança possibilita que os acionistas obtenham o máximo de benefícios. No caso dos bancos, a regulação é uma restrição que os acionistas devem cumprir. Dada esta restrição, os acionistas querem maximizar seus ganhos e, para Stulz (2014), um banco bem administrado deve ter mecanismos para que o nível de risco escolhido pela administração maximize os ganhos do acionista sujeitos às restrições impostas pela regulamentação.

2.2.3 RISCO HUMANO

De acordo com Dejours (2005), a negligência e a falha seriam hipóteses do erro humano. Brito (2003) categoriza o risco humano como sub-risco do operacional associado à tomada de decisão das pessoas nos processos, seja em suas ações ou omissões.

Ao abordar o tema de riscos humanos, Marshall (2002) discorre de forma mais abrangente, elencando os erros, fraudes, incompetência e a malícia como exemplos. Um ponto relevante em sua lista de riscos humanos é a “perda de pessoal-chave e a indisponibilidade de pessoal”, dado que uma instituição financeira ou empresa não pode concentrar as atividades em um único colaborador, pois estaria correndo riscos de perda de informação ou *expertise*.

2.2.4 RISCO DE IMAGEM

Para Elgood e Backer (2002), há uma interação entre o risco de conformidade e risco de reputação e/ou imagem.

O gerenciamento de riscos corporativos contribui para assegurar uma comunicação eficaz e o cumprimento de leis e regulamentos, bem como evitar danos à reputação da organização e suas consequências. Em suma, o gerenciamento de riscos corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e evitar os perigos e surpresas em seu percurso (COSO, 2012).

As autoridades fiscais e regulatórias podem avaliar a empresa dentro de uma escala de risco. Por meio de uma “arena pública”, como tribunais, informações sobre atividades ou práticas podem resultar em alterações na percepção da empresa pelos seus clientes, fornecedores ou colaboradores.

O caso da Starbucks é um exemplo de risco de imagem e opinião pública. A empresa foi severamente criticada por não recolher impostos em sua totalidade, ora advindos de suas atividades na Inglaterra, tendo a Holanda como sua sede fiscal pelos baixos impostos. Pressionada pelo governo inglês, foi duramente boicotada

pela população e então através de um acordo, a empresa fez transferência operacional para a Inglaterra.

A busca por adequar menores custos tributários à legislação vigente, deve ser realizada dentro de aspectos éticos. Outro exemplo, no Brasil, são as concessões de incentivos financeiros que camuflam um incentivo fiscal ilegal ou operações intituladas como “planejamento tributário” em que por muitas vezes, fere a concorrência leal ao recolher menos que outra empresa do segmento e afeta a arrecadação e repasse do tributo. Não basta as empresas conseguirem adequar menores custos tributários à legislação, é preciso que não afrontem os aspectos éticos envolvidos na política fiscal.

Portanto, a identidade corporativa é a imagem que a empresa quer que os seus *stakeholders* tenham dela. E a imagem transmite a reputação que a empresa tem no mercado. Neste sentido, para Martins (2000), a imagem da marca pode ser considerada um elemento estratégico na comunicação da organização para com a sociedade.

2.3 O RISCO FISCAL

2.3.1 CONCEITOS

O risco fiscal pode ser considerado um risco puro (ou estático), ou seja, aquele no qual só existe a chance do evento de perda (Vaughan, 1992). De fato, a conformidade tributária faz parte da atividade operacional e seu descumprimento poderá trazer perdas, além da importante carga de risco para o *compliance.*

Uma complexa legislação, que se justifica pela diversidade de tributos, fatos geradores, alíquotas, prazos, regimes de tributação, incentivos fiscais e ainda, em regras diferenciadas adotadas pelos municípios com relação ao ISS, por exemplo, constituem uma teia extremamente perigosa, quando não observada.

O risco fiscal, traduzido como passivo contingente tributário, traz inúmeras consequências que podem comprometer a continuidade dos negócios. Sua origem pode estar associada à ineficiência na gestão de toda a cadeia do processo, desde a venda do produto e/ou serviço até o cumprimento da obrigação acessória e

recolhimento do tributo. Os avanços tecnológicos do Fisco corroboram com o aumento deste risco, visto que aumentam o poder fiscalizatório por parte da União, Estados e Municípios.

Dentro das práticas de gestão tributária, muitas empresas objetivam corrigir possíveis erros na execução do cumprimento de obrigações acessórias e critérios de recolhimentos de tributos, bem como implementar ações lícitas e éticas de economia tributária.

O interesse na gestão de riscos fiscais pelas outras unidades de negócio e áreas funcionais variam de acordo com a sua gestão e perfil de risco da organização.

O COSO (2012) pode ser aplicado para gerir o risco fiscal, ao definir controle interno como:

> Um processo levado à risca pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:
>
> - Eficácia e eficiência dos recursos;
> - Confiabilidade da informação financeira;
> - Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

Elgood et al (2008) destacam que, neste novo mundo, com a gestão de riscos fiscais se tornando cada vez mais importante, é evidente que as organizações precisam investir algum tempo e recursos na mitigação deste problema (risco). E também precisam garantir que os responsáveis pela gestão de riscos fiscais tenham as habilidades e a capacidade de fazê-lo.

2.4 RISCO CONTÁBIL E OS EFEITOS FISCAIS

Segundo Watts e Zimmerman (1990), os diversos usuários da contabilidade, tais como: administradores, instituições financeiras, seguradoras, analistas, investidores, membros do FASB - Financial Accounting Standards Board, da SEC e do governo, dentre outros, tomam decisões baseadas em números contábeis. Ainda,

os autores consideram os tributos como parte integrante dos efeitos do processo político sobre as escolhas contábeis.

Em paralelo, Pitela (2000) aponta que o administrador precisa, no desempenho de suas funções, obter informações que lhe permitam acompanhar o desenvolvimento das atividades e avaliar os resultados decorrentes dessas ações. A partir disso, poderão ser traçadas metas e políticas que possibilitem o alcance de seus objetivos, quando se estabelece a relação entre a contabilidade e a administração.

Neste aspecto, as leis que norteiam a contabilidade podem ser classificadas como legais e infra legais. A referência às normas jurídico-contábeis e a exigência de conformidade a essas normas vem tomando se intensificando nos últimos tempos.

Do ponto de vista legal, as normas contábeis são suportadas pela Lei das Sociedades por Ações e pelo Código Civil, porém, os detalhes dessas normas são especificados por documentos infra legais, quais sejam, as manifestações do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), quando aprovados, especialmente, pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC). Portanto, a observância ao padrão internacional de contabilidade IFRS - *International Financial Reporting Standards* é um assunto de obediência à lei.

O Pronunciamento Contábil CPC 25 Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes, corresponde à tradução e adaptação do IAS 37 (IFRS), que culminou na NBCT 19-7 a qual foi aprovada pela Resolução CFC Nº. 1.180/09. O conteúdo destes documentos é praticamente o reportado pelas normas baseadas na IAS 37.

Este pronunciamento tem como objetivo definir critérios de reconhecimento e bases de mensuração aplicáveis às provisões, contingências passivas e contingências ativas, bem como definir regras para que sejam divulgadas informações suficientes nas notas explicativas às demonstrações contábeis, para permitir que os usuários entendam sua natureza, oportunidade e seu valor.

Os seguintes termos são usados neste Pronunciamento, com os significados especificados:

- Provisão é um passivo de prazo ou de valor incertos;

- Passivo é uma obrigação presente da entidade, derivada de eventos já ocorridos, cuja liquidação se espera que resulte em saída de recursos da entidade capazes de gerar benefícios econômicos;
- Evento que cria obrigação é aquele que cria uma obrigação legal ou não formalizada que faça com que a entidade não tenha outra alternativa realista senão liquidar a obrigação.

No Quadro 4 estão caracterizadas as situações nas quais, como resultado de eventos passados, pode haver uma saída de recursos envolvendo benefícios econômicos futuros na liquidação:

- Obrigação presente; ou
- Obrigação possível, cuja existência será confirmada apenas pela ocorrência ou não de um ou mais eventos futuros incertos não totalmente sob controle da entidade.

Quadro 4 - Provisões e Passivo Contingente

Há obrigação presente que provavelmente requer uma saída de recursos.	Há obrigação possível ou obrigação presente que pode requerer, mas provavelmente não irá requerer, uma saída de recursos.	Há obrigação possível ou obrigação presente cuja probabilidade de uma saída de recursos é remota.
A provisão é reconhecida.	Nenhuma provisão é reconhecida.	Nenhuma provisão é reconhecida.
Divulgação é exigida para a provisão.	Divulgação é exigida para o passivo contingente.	Nenhuma divulgação é exigida.

Fonte: CPC 25

No tocante à divulgação, Iudícibus (2006) orienta que a contabilidade deve "garantir informações diferenciadas para vários tipos de usuários", tendo, segundo Hendriksen e Breda (1999), como principais objetivos fornecer informações para a tomada de decisão necessária para o ótimo funcionamento de mercados eficientes de capitais.

A Figura 3 do CPC 25 traz de forma ilustrativa, as contingências, explicando que são "possíveis ativos presentes, decorrentes de eventos passados, cuja

existência será confirmada somente pela ocorrência ou não ocorrência de um ou mais eventos futuros, que não estejam totalmente sob o controle da entidade".

Ainda na Figura 3, é apresentada em formato de árvore de decisão a indicação da probabilidade de perda da contingência dentro dos critérios remoto, possível e provável.

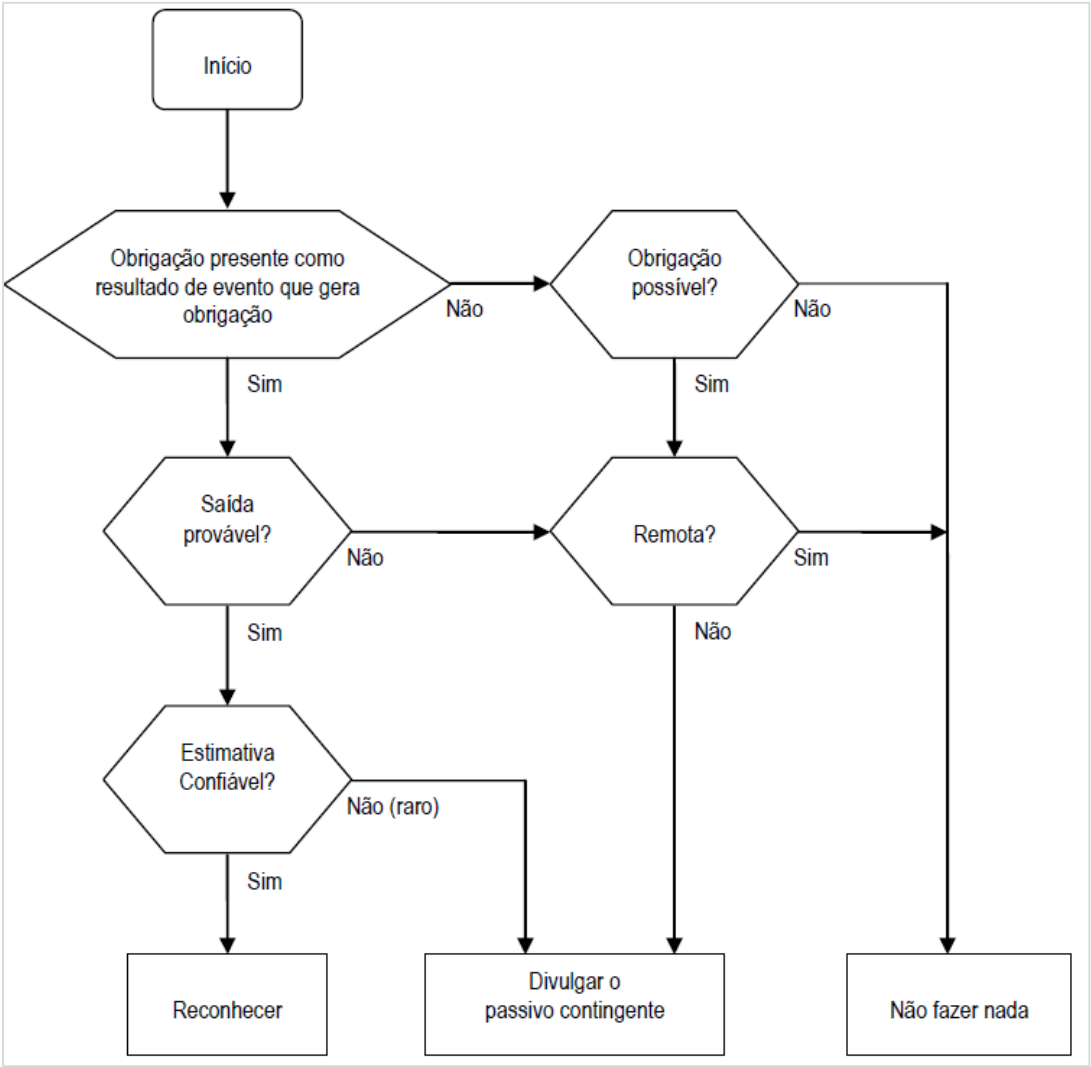


Figura 3 - Contingências Passivas
Fonte: CPC 25

O prognóstico de perda dos processos existentes contra a empresa é a base que deve ser observada para provisionamento da potencial perda como uma obrigação no passivo e/ou como divulgação em notas explicativas às Demonstrações Contábeis.

O termo provável em relação ao termo possível indica que há maior probabilidade de o fato ocorrer do que não ocorrer. Geralmente, em um processo,

cujo prognóstico é perda provável, há elementos, dados ou outros indicativos que possibilitam tal classificação, como por exemplo: a tendência jurisprudencial dos tribunais ou a tese já apreciada em tribunais superiores para questões que envolvam matéria de direito e a produção ou a facilidade de se dispor de provas documental, testemunhal (principalmente em questões trabalhistas) ou periciais para questões que envolvam matéria de fato.

Por sua vez, se o prognóstico for de perda possível, os elementos disponíveis não são suficientes ou claros de tal forma que permitam concluir que a tendência será perda ou ganho no processo.

A perda classificada como remota, como o próprio nome diz, remotamente trará perdas ou prejuízos para a entidade, ou são insignificantes as chances de que existam perdas.

Por fim, a gestão voltada para resultados e mitigação de riscos fiscais decorre da complexidade do sistema tributário brasileiro e segundo Ribeiro (2005), devido a legislação ser excessivamente interpretativa, poderá aumentar o grau de subjetividade no julgamento pelos entes tributantes.

2.5 COMPLEXIDADE E DINAMISMO DO SISTEMA TRIBUTÁRIO

2.5.1 OBRIGAÇÕES PRINCIPAIS E ACESSÓRIAS

A obrigação tributária, no dizer do CTN em seu art. 113 traz duas espécies: principal e acessória.

> **CTN - 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.
>
> **Art. 113.** A obrigação tributária é principal ou acessória.
>
> **§ 1º** A obrigação principal surge com a ocorrência do fato gerador, tem por objeto o pagamento de tributo ou penalidade pecuniária e extingue-se juntamente com o crédito dela decorrente.
>
> **§ 2º** A obrigação acessória decorre da legislação tributária e tem por objeto

> as prestações, positivas ou negativas, nela previstas no interesse da arrecadação ou da fiscalização dos tributos.
>
> **§ 3º** A obrigação acessória, pelo simples fato da sua inobservância, converte-se em obrigação principal relativamente à penalidade pecuniária.

A obrigação principal tem por objeto o pagamento de tributo ou penalidade pecuniária e é sempre de natureza patrimonial. Já a obrigação acessória é não patrimonial, decorre da legislação tributária e tem por objeto uma obrigação de fazer.

Conceitua Ichihara (2006), que o descumprimento de uma obrigação será objeto de aplicação da multa, e o pagar da multa que consiste em levar dinheiro aos cofres públicos, converte-se em obrigação principal.

Através de pesquisa aplicada, Saad (2014) obteve a percepção dos contribuintes neozelandeses sobre o nível de conhecimento e complexidade percebida sobre o sistema de impostos. Além disso, buscou aprofundar-se nas razões subjacentes para o não cumprimento. Os resultados sugeriram que a maioria dos contribuintes possui conhecimento técnico inadequado de tributos e percebe um sistema fiscal muito complexo. O autor entende que estes tipos de perfis são considerados como fatores que contribuem para o comportamento de não-conformidade.

Loo (2006), ainda, aborda como uma forma possível de garantir o cumprimento fiscal, a busca constante por aprimoramento dos conhecimentos em tributos e, em paralelo, Cox e Eger (2006) reforçam este posicionamento ao afirmarem que um sistema fiscal menos complexo também encorajaria o cumprimento das obrigações fiscais.

Para Kopezuk (2006), a complexidade de uma legislação tributária aumenta a probabilidade de ocorrência de erros no cálculo dos tributos e, consequentemente, nos custos da tributação. Reforçando este entendimento, em sua pesquisa realizada em 45 países, Richardson (2006) descobriu que a complexidade da legislação é a mais importante causa da não conformidade pelos contribuintes.

Ainda neste contexto de complexidade e volume das normas tributárias, o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário - IBPT (2015) realizou um levantamento estatístico das normas emitidas desde a promulgação da Constituição em 1988 até outubro de 2015. Neste período, foram emitidas 30.680 normas tributárias federais, 103.867 estaduais e 217.819 municipais.

Um outro estudo realizado entre 183 países pela *PricewaterhouseCoopers* e o Banco Mundial e veiculado pelo Jornal Valor (2009), concluiu que o Brasil é o país que mais demanda tempo para elaboração e entrega das obrigações acessórias, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Número de horas para cumprir obrigações tributárias

Onde é mais rápido		**Onde é mais lento**	
País	Horas/ano	País	Horas/ano
Maldivas	0	Mauritânia	696
Emirados Árabes	12	Ucrânia	736
Bahrein	36	Venezuela	864
Catar	36	Belarus	900
Bahamas	58	Nigéria	938
Luxemburgo	59	Armênia	958
Omã	62	Vietnã	1050
Suíça	63	Bolívia	1080
Nova Zelândia	70	Camarões	1400
Macedônia	75	Brasil	2600

Fonte: *Paying Taxes* (2011)

Já no parecer do presidente executivo do IBPT, João Eloi Olenike para o Jornal Valor (2016), acompanhar o processo legislativo brasileiro é de uma dificuldade extrema, em virtude das constantes edições de novas normas e mudanças em série das já existentes.

As empresas gastam muitas horas de trabalho só para acompanhar e decifrar as mudanças de regras e para seguir todos os trâmites necessários ao cumprimento de suas obrigações tributárias.

Diante de tantas peculiaridades tributárias e uma malha fiscal cada vez mais eficiente, é imprescindível o conhecimento profundo da legislação tributária e seus desdobramentos, a fim de produzir informação de caráter fiscal que neutralize o risco fiscal nas empresas.

No entanto, a adoção do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), desde 2007, vem tornando mais eficiente o cruzamento e a verificação de informações corporativas pelo Fisco, tornando urgentíssima a adaptação de processos e sistemas pelas empresas.

2.5.2 INTELIGÊNCIA FISCAL

O Fisco, de modo geral, vem buscando a modernização do cumprimento das obrigações acessórias há muitos anos. As autoridades brasileiras vêm implementando um conjunto de medidas a fim de obter informações sobre todas as operações empresariais em tempo real.

O quadro 5 demonstra a evolução e aperfeiçoamento do Fisco brasileiro, que tem sido considerado um dos pioneiros quanto aos avanços da inteligência fiscal. A contabilidade tem sido percebida como uma atividade de grande valor agregado, tal como um instrumento de gestão que permite a radiografia fiel do negócio, auxiliando na tomada de decisão mais assertiva.

Quadro 5 - Evolução das Obrigações Acessórias no Brasil

1965	Criação da SERPRO	**2005**	Iniciado o projeto Harpia (ITA/UNICAMP)
1969	Criação da SRF	**2005**	Aprova o MANAD
1970	Ampliação dos contribuintes IRPF	**2005**	Aprovada a Escrituração Contábil Eletrônica
1983	DIRF em fita magnética	**2006**	A União e os Estados tratam do objetivo do CT-e
1988	Programa gerador de DIRF em disquete	**2006**	Instituído o MANAD
1991	PGD de imposto de (PJ e PF)	**2006**	Trata da autenticação dos livros fiscais digitais
1993	Siscomex Exportação	**2006**	Institui a Escrituração Fiscal Digital – EFD
1993	Automação dos registros de DARF	**2007**	Criação do SPED
1997	Siscomex Importação	**2007**	Institui o Escrituração Contábil Digital - ECD
1998	Institui a DIPJ	**2007**	Transferida a gestão do SINTEGRA para a RFB
1999	83% das declarações em meio eletrônico	**2008**	Obrigatoriedade da NF-e
1999	Obrigatoriedade da GFIP	**2009**	Obrigatoriedade dos SPED Fiscal e Contábil
2000	Convênio autoriza troca de info entre Estados	**2009**	InstituÍdos o LALUR e FCONT
2000	Implantação do Sintegra	**2010**	Instituido o EFD Contribuições
2001	Obrigatoriedade da IN 86	**2011**	Obrigatoriedade da DBE/CBE
2002	Troca de dados pelos Estados e RFB	**2012**	Instituído o SISCOSERV
2003	Processamentro eletrônico das IN 86 e 87	**2013**	Instituído modelo conceitual da DESIF
2003	Instituída a DECRED	**2014**	Aprovado o e-Social
2003	Fiscalização integrada entre Estados e RFB	**2015**	Instuído a e-Financeira
2003	Intituído a PERD/COMP	**2015**	Novo Layout da e-Financeira com dados FATCA

Fonte: Adaptado pela autora. SRF, 2016.

O cotidiano dos profissionais da área contábil-fiscal está repleto de obrigações acessórias que têm como objetivo apresentar as formas de apuração de controle para que os Fisco Federal, Estadual ou Municipal possam efetuar a homologação dessas numerosas movimentações.

Em 2005, a Receita Federal passou a contar com o T-Rex, um supercomputador que leva o nome de Tiranossauro Rex e o software Harpia, nome dado analogamente à ave de rapina mais poderosa no Brasil, que teria a capacidade de aprender com o "comportamento" dos contribuintes para detectar irregularidades e fraudes fiscais.

Com o Harpia, pretendia-se através de algoritmos de inteligência artificial, promover a análise de risco fiscal a partir da seleção de critérios e atributos mínimos de descrição e identificação de mercadorias a serem informados pelos importadores brasileiros.

O acompanhamento e controle dos contribuintes passou a ficar aperfeiçoado de modo que a Receita Federal passará a oferecer os pagamentos e declarações dos impostos, para validação do contribuinte.

O projeto da Receita Federal previa, também, a criação de um sistema nacional de informações patrimoniais dos contribuintes, que poderia ser gerenciado pela Receita Federal e integrado ao BACEN, DETRAN e outros órgãos.

Dada a exigência de cumprimento legal através de sistemas e ferramentas de fiscalização utilizadas pelos entes tributantes, fica claro que o profissional de tributos deverá manter as operações, os controles internos, as escriturações fiscais e contábeis das empresas de maneira clara e regular evitando implicações futuras com fiscalizações e/ou autuações.

Em paralelo, a publicação do *the best practice tax function*, Elgood e Backer (2002), retratam o papel estratégico que a função fiscal deveria ocupar nas empresas e das pressões por mudanças que a áreas fiscais vêm passando, com a busca por redução de custos, a complexidade dos sistemas fiscais de diferentes países e a falta de pessoal qualificado.

Como tendência no mercado, os autores ainda apontam a redução da proporção de tempo gasto com atividades de *compliance* e aumento do foco em atividades que gerem valor agregado.

Como melhores práticas, os autores sugerem:

- Fazer com que a área fiscal participe das decisões de negócio e mantenha comunicação eficiente e frequente com as demais áreas da empresa;

- Criar e monitorar indicadores que reflitam a estratégia definida para a área (não apenas *compliance*) e reflitam seus objetivos futuros;
- Buscar a redução dos riscos atacando suas causas, não apenas os sintomas.

Ainda, os riscos fiscais podem surgir a partir de falhas, tais como:

- Área fiscal não está envolvida na operação ou é demandada apenas no último minuto;
- Não existe um quadro organizacional acordado para julgar risco fiscal aceitável;
- Há falhas na correta documentação e na implementação de transações.

Para os autores, este último ponto muitas vezes carrega o maior risco na área transacional. A falha em implementar e documentar corretamente o que foi planejado e acordado, seria a causa de maior desafio da administração fiscal.

2.5.3 O PAPEL DO PROFISSIONAL DE TRIBUTOS

A obrigatoriedade da educação continuada pode ter um papel fundamental no processo de formação dos profissionais de tributos. Segundo Marcio Shimomoto (2016), presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, por se tratar de uma atividade intelectual, depende de conhecimento multidisciplinar.

Acompanhar as teses jurídicas e as controvertidas questões do direito tributário também deverá estar no *checklist* diário destes profissionais de tributos.

Inteligência competitiva é um exemplo de processo informacional que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional. É um processo sistemático que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado, conforme preceitua a ABRAIC - Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (2008).

Neste contexto, Nonaka e Takeuchi (1997), entendem que na filosofia dominante no Ocidente, o indivíduo é o principal agente, que possui e processa o conhecimento e o colaborador interage com a organização através de conhecimento. O Quadro 6 sintetiza a criação do conhecimento trazida pelos autores.

Quadro 6 - Criação do Conhecimento

Socialização: do conhecimento tácito em conhecimento tácito	A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito baseado em outros conhecimentos tácitos, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo.
Externalização: do conhecimento tácito em conhecimento explícito	A externalização é um processo de transformação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É por meio do diálogo ou da reflexão coletiva que o modo de externalização da conversão do conhecimento normalmente é provocado. É o "aprender fazendo". Dentre os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
Combinação: do conhecimento explícito em conhecimento explícito	A combinação é um processo de composição de conceitos, que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, em um sistema de conhecimento. Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de documentos, reuniões, e-mails, etc. e reconfiguram o conhecimento existente por meio do acréscimo, classificação, combinação e categorização do conhecimento explícito, o que pode levar à criação de novos conhecimento.
Internalização: do conhecimento explícito em conhecimento tácito	A internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito ao conhecimento tácito. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos, influenciam a forma de agir, pensar e de ver o mundo das pessoas. No entanto, para viabilizar a criação do conhecimento organizacional, o conhecimento tácito acumulado precisa ser socializado com os outros membros da organização, iniciando assim uma nova espiral de criação do conhecimento.

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Eriksen e Fallan (1996), em suas pesquisas, obtiveram o resultado de que o conhecimento sobre a legislação fiscal é assumido como sendo o mais importante para as preferências e atitudes em relação à tributação.

Nugroho (2012) reforça ainda que, se os contribuintes entenderem como calcular, pagar e declarar as suas obrigações fiscais de acordo com a regulamentação fiscal, certamente, aumentará a consciência, sensibilização e a conformidade entre os mesmos.

Por sua vez, Saad (2014) afirma que um melhor conhecimento dos impostos levará a um melhor cumprimento das obrigações fiscais. Os contribuintes que entendem as regras de tributação iriam encorajar o sucesso da atividade.

Para Mcgee e Prussak (1994), o conhecimento da necessidade da informação permite compreender o motivo das pessoas se envolverem num processo de busca de informação.

Portanto, faz-se mais que necessário a correta definição de papéis e responsabilidades do profissional da área fiscal, no tocante ao conhecimento e melhor exercício de suas atividades.

2.6 SCG – SISTEMA DE CONTROLE GERENCIAL

Em um mundo dinâmico e competitivo, as empresas não podem administrar os riscos estratégicos e táticos adotando uma atitude passiva. Segundo Crouhy et al (2008), as empresas precisam desenvolver mentalidade e ferramentas para explorar as diversas dimensões do risco associado a cada atividade e oportunidade.

Malina e Selton (2004) afirmam que uma organização sem um sistema de avaliação de desempenho é como um avião que voa sem radar, é como um motorista de carro de corrida guiando seu carro com os olhos vendados, ou como um comandante de um exército sem um plano estratégico. O objetivo da medição de desempenho não é apenas saber como a empresa está realizando as atividades planejadas, mas também para lhe permitir o controle e, assim, render-lhe um melhor resultado.

Trazendo à luz as definições sobre o termo, sistema é um conjunto de fatores dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre dados, energia e matéria para fornecer informação, Chiavenato (2011).

Ainda, para Catelli (2001), as organizações também são consideradas um sistema, partindo de que:

> (...) a empresa caracteriza-se como um sistema aberto e essencialmente dinâmico, isto é, como um conjunto de elementos interdependentes que interagem entre si para a consecução de um fim comum, em constante inter-relação com seu ambiente. Como um sistema aberto, a empresa encontra-se permanentemente interagindo com seu ambiente. Como um sistema dinâmico, realiza uma atividade ou um conjunto de atividades, que a mantém em constante mutação e requerem seja constantemente orientadas ou reorientadas para a sua finalidade principal.

O sistema de controle gerencial não é mecânico e situa-se entre dois pilares: o controle de tarefas que é mais sistemático e a formulação da estratégia que é o menos sistemático. A estratégia tem foco no longo prazo e as de atividades, na curta duração (Anthony e Govindarajan, 2011).

O sistema de controle gerencial influencia o desenvolvimento de competências organizacionais, principalmente quando há sinergias, ou seja, constante troca de ideias e discussões de visões opostas pelos executivos e a equipe gerencial. Segundo Oyadomari et al (2011):

> (...) a contribuição para a vida prática da administração das empresas repousa na questão do gerenciamento de metas aparentemente conflitantes, sugerindo que estas contribuem para o desenvolvimento de competências organizacionais e a obtenção de desempenho.

Um fator importante sobre a utilização do SCG é que ele está associado com questões comportamentais, segundo Chapman e Kihn (2009). Através do construto denominado *Enabling Perception of MCS*, os autores abordam que quanto mais os gestores fazem uso intenso do sistema de controle, mais percebem as vantagens de sua utilização.

Malmi e Brown (2008), afirmam que teorias são capazes de explicar e predizer informações práticas, uma vez que lidam com questões que são de interesse prático, ou seja, tentam explicar e predizer fenômenos relacionados aos objetivos profissionais.

Teorias são capazes de explicar e predizer como certas formas e usos poderão conduzir decisões alinhadas aos objetivos da empresa, poderão aumentar e/ou melhorar a congruência de metas, além da produção de ganhos financeiros e auxiliar gerentes a atingir objetivos, afirma Oyadomari (2011).

Malmi e Brown (2008) destacam que uma compreensão mais ampla do SCG, atuando como um pacote, pode facilitar o desenvolvimento de uma teoria mais adequada sobre como configurar um conjunto de controles para suportar objetivos organizacionais, atividades de controle e direcionar o desempenho organizacional.

O Quadro 7 reúne as teorias e frameworks que corroboram com situação prática de gerenciamento organizacional.

Quadro 7 - Teorias e Frameworks

Teoria/Framework	Abordagem	Autores	Situação prática organizacional
Sistemas de Mensuração de Performance	São sistemas de monitoramento do desempenho da empresa que permeiam toda a gestão e não somente os outputs financeiros. Podem ser usuais ou desenvolvidos . Sistemas de Controle Gerencial (SCG) e Performance Management and Control (PMC).	Ferreira e Otley Malmi e Brown	Metas pautadas nos indicadores de desempenho/resultados, possibilitando revisão nos métodos de gestão. Volumetria difere de Indicadores.
Teoria da Contingência	A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.	Lawrence e Lorsch	Como apurar/calcular um tributo, na impossibilidade de um sistema funcionar? Situações contingenciais
Teoria Comportamental	Questiona a visão do homem completamente racional e oniciente. Simon (1965), passou a admitir a presença de elementos comportamentais no processo de tomada de decisão, dando início aos estudos com objetivo de identificação e compreensão dessa relação.	Simon Chiavenato	Avaliação da gestão por competências. Definição de perfis adequados e responsabilidades bem definidas.
BSC	Ao contrário dos demais sistemas de avaliação, mede o desempenho através de uma série de perspectivas diferentes, porém, interligadas, quais sejam: (a) perspectiva financeira; (b) perspectiva do cliente; (c) perspectiva de processos internos; e (d) perspectiva de aprendizagem e crescimento.	Norton e Kaplan	Criação de mapa estratégico organizacional

Fonte: Autora, 2016.

Quanto ao gerenciamento do sistema, gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. A padronização é o cerne do gerenciamento. É o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso (Falconi, 2004).

Portanto, os sistemas de controle gerencial podem alinhar a estratégia empresarial à avaliação de desempenho e, sob o enfoque das perspectivas dos autores, cujas teorias e sistemas combinam e/ou se complementam.

Atendendo a um dos objetivos específicos deste estudo quanto à recomendação de procedimentos formais às áreas envolvidas, para serem utilizados na identificação dos seus riscos tributários, a formação dos direcionadores pode orientar a implantação das medidas de mitigação.

Portanto, as propostas-macro de mitigação de riscos para os seis direcionadores do SCG, seriam: Controle e Gestão, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia.

2.7 CONTROLE E GESTÃO DO RISCO

O COSO estabelece que o ambiente de Controle envolve competência técnica e compromisso ético, que seria um fator intangível, essencial à efetividade dos controles internos. É o modelo principal para o controle interno, e é utilizado em uma base global, sendo um modelo adequado e aplicável para a gestão do risco fiscal.

O interesse na gestão de riscos fiscais pelas outras unidades de negócio e áreas funcionais da organização variam de acordo com a gestão e perfil de risco.

Os departamentos de finanças quase sempre desempenham um papel fundamental, pois é impactado pelo fiscal de muitas maneiras. Suas próprias responsabilidades podem variar ao gerenciar as expectativas em torno da taxa efetiva de imposto, através do processamento dos resultados das atividades operacionais.

Para fazer o seu trabalho corretamente, auditores e/ou controles internos precisarão entender a posição do grupo de colaboradores sobre o risco fiscal. Isto é aplicável a qualquer papel que podem ter no monitoramento de controles ou na revisão da função de fiscal.

Segundo a definição fornecida pelo *American Institute of Certified Public Accountants* – AICPA (1997):

> "Controles internos são o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados dentro da empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e fomentar o respeito e obediência às normas políticas administrativas fixadas pela gestão. "

Em sentido amplo, o controle interno inclui controles que podem ser peculiares tanto à contabilidade quanto à administração, conforme preceitua Attie (1992).

O Quadro 8 apresenta um resumo dos controles administrativos e contábeis sugeridos pelo referido autor.

Quadro 8 - Controles Administrativos e Contábeis

Controles administrativos	Compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e à decisão política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros. Com frequência abrangem análises estatísticas, estudos de tempo e movimentos, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.
Controles contábeis	Correspondem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente, incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódia, dos valores e controles físicos sobre estes valores.

Fonte: Attie, 1992

No tocante à normatização interna (prevenção), de maneira formal, trata das regras internas necessárias ao funcionamento da entidade. As normas devem ser de

fácil acesso para os funcionários da organização e devem definir responsabilidades, políticas corporativas, fluxos operacionais, funções e procedimentos.

Em relação ao risco, este está relacionado com a possibilidade de existência de erros e cabe ao auditor identificar e procurar os pontos de maior possibilidade desses acontecimentos. Para tanto, o auditor deve dispor de experiência no segmento de mercado em que a empresa atua.

Para Attie, (1992), o risco de auditoria resulta da combinação da possibilidade de existência de erros graves e da ocultação de erros, por meio de procedimentos planejados. O risco relativo de auditoria representa que, para algumas empresas e para certas áreas de auditoria, o risco é maior que para outras. O auditor deve direcionar recursos adequados às situações que pareçam particularmente suscetíveis de erros graves.

Ainda dentro dos objetivos do COSO, os controles são eficientes quando a alta administração tem uma razoável certeza dos seguintes fatores:

- Do grau de atingimento dos objetivos operacionais propostos;
- Das informações fornecidas pelos relatórios e sistemas corporativos são confiáveis;
- Das leis, regulamentos e normas pertinentes estão sendo cumpridos.

3. METODOLOGIA

A ciência se apresenta como um processo de investigação que procura atingir conhecimentos sistematizados. Para que se alcance esse objetivo é necessário que se planeje o processo de investigação.

Planejar traduz-se em traçar o curso de ação que deve ser seguido no processo da investigação cientifica. Para Köche (2000), planejar subentende prever as possíveis alternativas existentes para se executar algo.

Este trabalho trata-se de um estudo de caso, relativo a uma Instituição Financeira brasileira.

Para o desenvolvimento do estudo foram realizadas duas pesquisas *survey*, por meio de um questionário, disponibilizado para preenchimento na internet, tendo como respondentes de analistas a gerentes. O objetivo foi obter informações de um grupo significativo de colaboradores, envolvidos no processo de tributos, acerca da questão de pesquisa.

Na primeira pesquisa foi utilizada uma pergunta aberta para coleta dos dados. Creswell (2003) entende que o processo de análise dos dados consiste em extrair sentido do texto, inclusive, prepará-los para análise.

Os dados qualitativos coletados foram tratados por meio de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), é “um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. “

Ainda, de forma bem prática, Bardin (2011), subdivide em três as etapas as fases de conteúdo de análise, sendo:

1) Pré-análise;
2) Exploração do material;
3) Amostra e população;
4) Tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

3.1 ETAPA DA PRÉ-ANÁLISE

Primeira fase desta ordenação de análise de conteúdo, objetivou organizar operacionalmente, a escolha de informações e ideias em que seriam analisadas e estruturadas através de indicadores que fundamentarão a conclusão final.

Inicialmente, as etapas foram consideradas válidas e pertinentes. A validade e pertinência significam que as etapas foram significativas e úteis dentro do trabalho, escopo proposto, situação problema, objetivos e o referencial teórico.

Bardin (2011), direciona que para concluir os métodos de análise é necessário seguir as seguintes normas específicas:

- Exaustividade: Uma vez tomada a decisão, as categorias deverão ser exaustivas, buscando o enquadramento de conteúdo. Nenhum dado significativo que não possa ser classificado;
- Homogeneidade: os dados devem ser estruturados numa dimensão única de análise, relativos ao mesmo assunto;
- Representatividade: a amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial;
- Pertinência: os dados devem adequar-se ao conteúdo. Quando um conjunto de categorias é objetivo, as classificações são suficientemente claras e se permitem aplicar consistentemente em toda a análise. E com isto, contribui para adequação ao tema e objetivo da pesquisa.

3.2 ETAPA DA EXPLORAÇÃO DO MATERIAL

Concluída a primeira etapa, partiu-se para a fase da exploração do material, que se fundamenta na elaboração de codificações, considerando trechos de textos em unidades de registro, definição de roteiros, contagem, classificação e organização das informações em categorias temáticas.

Sintetizando, o método de análise desta etapa compreendeu três linhas de análise quantitativa e categorial:

- Recorte: indicação das unidades;
- Enumeração: indicação das regras de mensuração;
- Classificação: escolha das categorias.

Nesta fase, o conteúdo das pesquisas e de todo material coletado é recortado em unidades de registro. São consideradas unidades de registro, os parágrafos de cada resposta à pergunta aberta.

Após o estabelecimento das categorias, a etapa da análise de conteúdo efetivamente pode ser desenvolvida.

3.3 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA PESQUISADA

É uma companhia aberta que em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua no Brasil e no exterior, na atividade bancária em todas as modalidades por meio de suas carteiras: comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil, inclusive nas operações de câmbio e nas atividades complementares.

Está presente em 18 países além do Brasil, em atividades de banco comercial e operações de clientes institucionais, banco de investimentos, atacado e *private banking.*

Sete desses países estão na América Latina, prioridade na expansão internacional. Sua atuação abrange também a América do Norte, América Central, Europa Ásia e Oriente Médio.

Em 2016, a Instituição contou com 83 mil colaboradores, incluindo mais de 6 mil colaboradores em unidades no exterior.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi aplicada para que o objetivo geral deste estudo fosse atingido: identificar os fatores mais importantes na atividade fiscal e aqueles mais sujeitos a risco, segundo a percepção dos colaboradores da Instituição Financeira Pesquisada.

Em abril de 2016, a Instituição Financeira Pesquisada contava com 159 colaboradores voltados para o processo fiscal, conforme a Figura 4. Destes colaboradores, 69% representam a área de apuração fiscal e 31% a área de apoio. Não fez parte deste contexto, os profissionais da área de tecnologia.

Foram consultados 159 colaboradores, dos quais 105 contribuíram com a pesquisa, ou seja, 66% de adesão, permitindo produção de conhecimento e possibilidade de identificação dos fatores de risco em que a Instituição Financeira pode estar exposta.

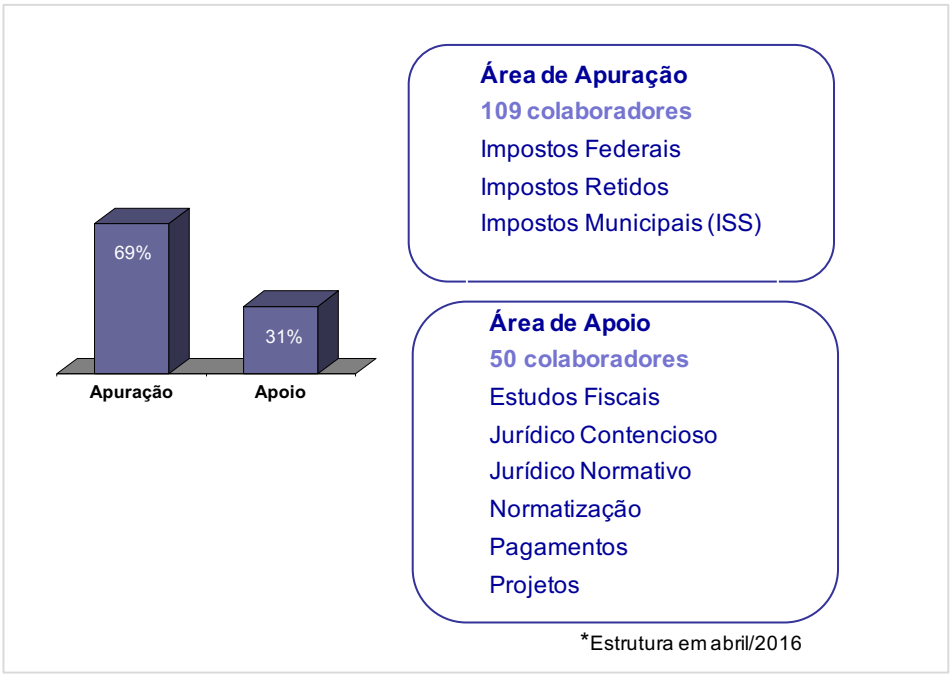


Figura 4 - Estrutura voltada para o Processo Fiscal
Fonte: Autora, 2016

Além disto, esta pesquisa destaca-se por ter sido direcionada a uma única entidade, com foco em suas operações e negócios, buscando identificar na prática, a produção de conhecimentos sobre riscos dos colaboradores atuantes diretamente na área de tributos.

A Tabela 2 apresenta as faixas e os percentuais correspondentes às idades dos respondentes.

Tabela 2 - Perfil da Amostra - Idade

Opções de resposta	Respostas	
Abaixo de 20 anos	1,90%	2
21 a 26 anos	18,10%	19
27 a 32 anos	39,05%	41
33 a 38 anos	15,24%	16
A partir de 39 anos	25,71%	27
Total		105

A faixa etária entre 27 e 32 anos foi predominante com o escore de 39,05%, e em conjunto com os escores da faixa acima e da faixa abaixo representaram 72,3% dos respondentes. Contudo, a faixa representada pelos colaboradores com idade a partir de 39 anos 25,71% foi representativa, sendo o segundo maior escore desta amostra.

A Tabela 3 a seguir, apresenta as faixas e os percentuais correspondentes ao tempo de experiência dos respondentes na área de tributos.

Tabela 3 - Perfil da Amostra - Experiência

Opções de resposta	Respostas	
Até 1 ano	8,57%	9
De 1 a 3 anos	40,95%	43
De 4 a 6 anos	24,76%	26
De 7 a 9 anos	4,76%	5
Mais de 10 anos	20,95%	22
Total		105

Na característica “Experiência”, a faixa de tempo de 1 a 3 anos foi a predominante (40,95%) e considerando a faixa abaixo de colaboradores com até 1 ano de experiência na área de tributos (8,6%), conjuntamente representam 49,6% da amostra da Tabela 3.

A Tabela 4 apresenta as faixas e os percentuais correspondentes à formação acadêmica dos respondentes.

Tabela 4 - Perfil da Amostra – Formação Acadêmica

Opções de resposta	Respostas	
Administração	**28,57%**	30
Contabilidade	**45,71%**	48
Direito	**18,10%**	19
Economia	**1,90%**	2
Outro (especifique)	**5,71%**	6
Total		**105**

Em relação à formação acadêmica, a Tabela 4 demonstra a Contabilidade com o escore de 45,7%, seguida da Administração com 28,6% e Direito 18,2%, o que pode trazer maior robustez às respostas da pesquisa sobre os riscos, dado que são colaboradores em que os conhecimentos se complementam na área de tributos.

A Tabela 5 vem mostrar as faixas e os percentuais correspondentes à posição (cargo) ocupado pelos respondentes.

Tabela 5 - Perfil da Amostra – Posição

Opções de resposta	Respostas	
Estagiário/Trainee	**2,88%**	3
Analista Junior	**29,81%**	31
Analista Pleno	**37,50%**	39
Analista Senior	**13,46%**	14
Especialista/Coordenador/Gerente	**16,35%**	17
Total		**104**

Obs.: Respondidas: 104; Ignoradas: 1

Na característica “Posição”, os analistas plenos representaram 37,5% do total da amostra, seguido pelos analistas júniores, com o escore de 29,8%, em conjunto somam 67,3% do total dos respondentes.

A Tabela 6 mostra as faixas e os percentuais correspondentes à Área de Apuração e à Área de Apoio dos respondentes.

Tabela 6 - Perfil da Amostra - Área

Opções de resposta	Respostas
Apuração Fiscal (Tributos Próprios e Terceiros)	**82,86%** 87
Área de Apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, juridico normativo, consultivo, negócios, controles internos)	**17,14%** 18
Total	**105**

Foram criadas duas características para aumentar a capacidade de investigação dos dados: Áreas de Apuração representada por 82,86% da amostra e Apoio com o escore de 17,14%.

Considerando que a Área de Apuração conta com 109 colaboradores e 87 participaram desta pesquisa e representaram 80% do total desta área. Enquanto a Área de Apoio, totalizada de 50 colaboradores, 18 contribuíram com a pesquisa, representando 36%.

A Tabela 7 sintetiza as características e resultados da amostra, apresentando as frequências das respostas para todas as categorias dos respondentes.

Tabela 7 - Características e Resultados da Amostra

Idade	Abaixo de 20 anos	2	1,9%
	21- 26 anos	19	18,1%
	27 a 32 anos	41	39,1%
	33 a 38 anos	16	15,2%
	A partir de 39 anos	27	25,7%
Experiência	Até 1 ano	9	8,6%
	De 1 a 3 anos	43	41,0%
	De 4 a 6 anos	26	24,8%
	De 7 a 9 anos	5	4,8%
	Mais de 10 anos	22	21,0%
Formação	Administração	30	28,57%
	Contabilidade	48	45,71%
	Direito	19	18,10%
	Economia	2	1,90%
	Outro	6	5,71%
Posição	Estagiário/Trainee	3	2,9%
	Analista Junior	31	29,8%
	Analista Pleno	39	37,5%
	Analista Senior	14	13,5%
	Especialista/Gestores	17	16,4%

Áreas Pesquisadas	Total	Aderência	%
Apuração	109	87	80%
Apoio	50	18	36%
Amostra	159	105	66%

3.5 ESQUEMA DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A pesquisa foi realizada por meio de um modelo aberto, cujas categorias de investigação foram configuradas durante as etapas da análise. O método realizado é justificado considerando a pesquisa ser qualitativa, de natureza exploratória[4].

Segundo Saad (2014), o sistema de auto avaliação tem sido amplamente praticada em todo o mundo. Sob este sistema, uma questão que tem sido destaque é o comportamento à não conformidade (*non compliance*).

Para o desenvolvimento da análise qualitativa por meio da análise de conteúdo, utilizou-se as premissas de Bardin (2011), bem como a estrutura adaptada por Perez (2006), para as etapas de realização das análises.

Para a realização da análise de conteúdo, utilizou-se os procedimentos da técnica, os quais foram esquematizados de acordo com a Figura 5.

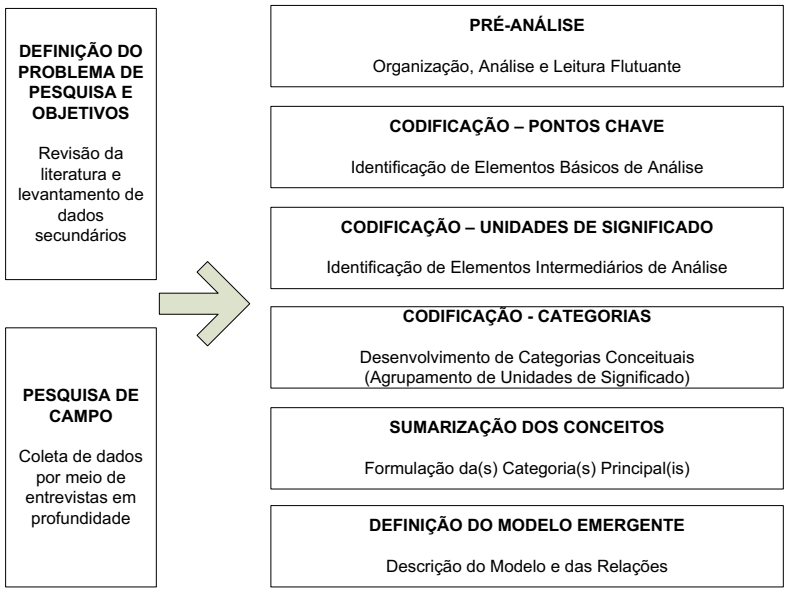


Figura 5 - Esquema Básico da Análise de Conteúdo
Fonte: Perez (2006).

[4] **Pesquisa Exploratória**: proporciona maior familiaridade com o problema (explicitá-lo). Pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Com o propósito de responder à questão do problema e aos objetivos que a pesquisa desta dissertação de mestrado propõe, os dados foram previamente analisados, por meio da análise categorial de Bardin (2011). Tal análise adota que a melhor alternativa é quando se pode estudar valores, opiniões, apontamentos, crenças através de dados qualitativos. Inclusive, a interpretação de dados será corroborada por observações e percepções *in loco.*

O embasamento teórico foi obtido por revisão bibliográfica, a qual inclui livros, revistas, jornais, teses, dissertações e, principalmente, artigos.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 RESULTADOS DAS PESQUISAS

Aos colaboradores foi garantido o anonimato, justamente para uma maior segurança e imparcialidade nos resultados, dado que a autora faz parte da estrutura de tributos da Instituição Financeira Pesquisada.

O grupo de participantes foi composto por 159 colaboradores, dos quais 105 contribuíram com a pesquisa. O intuito é que a diversidade trazida pela pergunta trouxesse subsídios para uma melhor análise e direcionamento das percepções dos colaboradores quantos aos principais fatores na atividade fiscal e quais deles estariam sujeitos a riscos.

Portanto, a coleta dos dados para a realização deste trabalho foi realizada por meio de uma pesquisa em duas etapas distintas, a saber:

- Primeira etapa da pesquisa: levantamento dos riscos fiscais através de uma pergunta aberta, dirigida aos colaboradores envolvidos diretamente no processo fiscal;
- Segunda etapa da pesquisa: perguntas direcionadas, utilizando a escala *Likert,* para medir os fatores apontados na primeira etapa, utilizando opções de resposta que variam de um extremo ao outro (um a dez).

4.2 PRIMEIRA ETAPA DA PESQUISA

Nesta primeira etapa, através da pergunta aberta: *"Discorra sobre os riscos fiscais que você julga serem relevantes na Instituição"*, os colaboradores envolvidos no processo fiscal contribuíram com um numeroso volume de informações e apontamentos dos riscos fiscais.

Nesta pesquisa, optou-se por estruturar os conteúdos a partir dos temas propostos por Elgood; Fulton; Schutzman (2008), cujos riscos percebidos e apontados pelos respondentes permitiram identificar os seguintes fatores:

1. Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais;
2. Aderência da legislação;
3. Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco;
4. Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras;
5. Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão;
6. Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos
7. Supervisão do gestor;
8. Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos);
9. Conhecimento dos negócios e operações da Instituição;
10. Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais;

A análise qualitativa desta primeira etapa da pesquisa (análise de texto) permitiu direcionar os dez fatores que determinaram quais riscos fiscais em que a Instituição Financeira Pesquisada poderia estar exposta. E os resultados obtidos desta primeira etapa foram utilizados para informar a segunda fase, através da coleta de dados por meio de um levantamento das percepções dos colaboradores.

4.3 SEGUNDA ETAPA DA PESQUISA

Usando uma abordagem quantitativa, a segunda etapa (Apêndice A) pretendeu:

- Identificar se o controle gerencial existente na Instituição Financeira Pesquisada atendia às suas necessidades e principalmente se estaria adequado para a mitigação dos riscos fiscais;
- Revelar as percepções dos colaboradores quanto aos fatores mais importantes na atividade fiscal e quais deles estariam mais sujeitos aos riscos.

A importância de se estabelecer a semelhança entre as amostras está relacionada aos fatores de importância e riscos, os quais fundamentam neste estudo a percepção colhida dos colaboradores da área fiscal.

O Quadro 9, atende especificamente à questão de pesquisa deste trabalho, que é elencar as percepções dos colaboradores que resultaram nos fatores mais importantes para o bom desempenho da atividade fiscal e quais deles estão mais sujeitos a risco, segundo a percepção dos colaboradores da Instituição Financeira Pesquisada.

Quadro 9 - Resultado Importância versus Risco Fiscal

	Importância		Risco
1	Aderência da legislação	1	Aderência da legislação
2	Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco	4	Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais
3	Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais	3	Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais
4	Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais	2	Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco
5	Conhecimento dos negócios e operações da Instituição	5	Conhecimento dos negócios e operações da Instituição
6	Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão.	7	Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras.
7	Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras.	10	Equipe TI - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos
8	Interação com as áreas de apoio	6	Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão.
9	Supervisão do gestor	8	Interação com as áreas de apoio
10	Equipe TI - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos	9	Supervisão do gestor

Fonte: Autora, 2016

Foram destacados os primeiros cinco fatores de maior importância e maior risco, conforme o Quadro 9, sendo que três deles, tais como “Aderência da legislação”, “Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e

gerenciais", além do "Conhecimento dos negócios e operações da Instituição" possuem conexão direta de importância e risco.

Dos resultados obtidos, os riscos foram estruturados na ordem a seguir:

1. **Aderência à legislação**: fator de risco mais apontado na pesquisa.
   É considerado pelos colaboradores como fundamental para a área fiscal e, em paralelo, apontaram como o fator de maior exposição ao risco na Instituição Financeira Pesquisada. Este dado confirma a necessidade de mitigação do risco em relação à complexidade e dinamismo da legislação tributária brasileira. Outro ponto a destacar, é o risco de não conformidade que está intrinsicamente ligado ao cumprimento da legislação, evitando penalizações financeiras (multas) e operacionais (CND positiva, como exemplo) e de imagem (*stakeholders* e colaboradores).

2. **Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais**: item apontado como o segundo maior risco e quarto lugar como o fator mais importante para a área de tributos.
   Manter-se atualizado das principais alterações da legislação fiscal e contábil facilita o processo de elaboração das demonstrações e dos relatórios, além de evitar multas e outras penalidades severas à Instituição.
   Erros e falta de conhecimento poderão sentenciar a Instituição a cair na malha do Fisco, podendo gerar multas, penalizações e desdobramento da equipe para organização dos documentos probatórios – chegando até aos honorários advocatícios para processos judiciais tributários. É o risco do custo de 'não conformidade".
   O domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais, segundo fator mais apontado, é próximo ao "recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco" dentro do conceito de reagir à complexidade e dinamismo da legislação.

3. **Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais**: este fator alcançou o terceiro lugar na pesquisa tanto para importância no processo fiscal quanto para o risco que representa.

Para a área fiscal busca-se trazer a essencialidade da qualidade na informação fiscal desde a sua origem, para a correta apuração, cumprimento de obrigações acessórias e atendimento à fiscalização.

Partindo da premissa de que o produto da contabilidade é a informação, é através dela que os gestores e a Alta Administração poderão atuar na tomada de decisão.

4. **Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco**: considerado o segundo item mais importante para o processo fiscal, contudo, na pontuação o quarto fator que oferece mais risco ao processo de tributos. E está intrinsicamente relacionado à aderência à legislação e ao conhecimento dos negócios da Instituição.

O profissional de tributos, além de atuar em conformidade às normas legais, deverá ter o atributo organização: manter o controle e planejamento das datas para recolhimento dos tributos e cumprimento das obrigações acessórias.

No tocante ao atendimento ao Fisco, a Constituição Federal preceitua que todo contribuinte tem, direito à informação, à consulta e à defesa. Contudo, conforme Ribeiro (2008), todo direito fica qualitativo a partir do momento que o contribuinte domina a informação fiscal, produz informação de forma contínua, constitui parâmetros de controle e transforma a causa fiscal-tributária em uma causa estratégica para a organização. Todo e qualquer contato com a repartição pública deve ser sempre realizado por meio de pessoal especializado.

5. **Conhecimento dos negócios e operações da Instituição**: trata-se do quinto fator mais apontado como importância e risco ao processo fiscal.

As chances de ocorrência de erros reduzem, quando o colaborador executa não somente as atividades que estão sob sua responsabilidade, mas quando compreende a essência do negócio da Instituição. O esperado é que este colaborador tenha uma visão sistemática, atuação mais assertiva e conheça os níveis de risco em que a Instituição pode estra exposta. Capacitação é um desenvolvimento contínuo e é uma das características essenciais para conhecer o negócio da empresa.

Com o conhecimento do negócio, o colaborador poderá ter mais segurança ao propor uma mudança ou apresentar uma melhoria para sua equipe e/ou área parceira. Inclusive, traz a compreensão do motivo que o faz atuar na Instituição.

6. **Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras**: é o sexto fator de risco apontado pelos colaboradores e o sétimo na ordem de importância para o processo fiscal.

   A base cadastral da empresa é um diferencial competitivo e quando bem gerido traz segurança das informações, seja para cumprir demandas legais ou para construção de estratégias.

   Para se manter uma situação fiscal regular de uma empresa deve-se dar manutenção em um *checklist* que integre todo o escopo de informações fiscais. Assim, devem-se unificar as informações da matriz, filiais, procuradores, contador, sócios e diretores, de empresas coligadas e inclusive, controlar as informações com fornecedores. Problemas fiscais poderão refletir negativamente na situação fiscal da empresa e gerar, assim, autuações e possíveis fiscalizações. Inclusive, algumas empresas têm enfrentado transtornos em relação aos fornecedores inaptos, estando suscetíveis com glosa de créditos.

7. **Equipe TI (ATEC) - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos**: este fator ocupou o sétimo lugar como fato de risco e décimo quanto à importância.

   O dinamismo e alto volume de novas implantações e *releases* das obrigações acessórias exige um tempo de resposta cada vez mais menor das organizações, ao mesmo tempo em que impõe grande precisão das informações. Para isto, faz-se necessário que os profissionais de tecnologia conheçam minimamente tributos e contabilidade e interpretem o que é o entregável.

   As demandas legais serão tão bem realizadas quanto for a qualidade da comunicação e o trabalho desenvolvido em conjunto entre a área fiscal e área de TI.

8. **Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão**: este fator seguiu em oitavo lugar relacionado ao risco que possa estar exposto e na sexta posição quanto à sua importância no processo fiscal.

A criação de um modelo de sistema de informação plenamente voltado para negócios passa a ser o de um sistema que combina acesso, análise e interpretação da informação que, na sequência, irá se transformar em conhecimento a ser utilizado nos diversos processos de tomada de decisão e planejamentos estratégicos da empresa.

9. **Interação com as áreas de apoio**: item apontado como o nono maior risco e oitavo lugar como o fator mais importante para a área de tributos.

Obtendo uma análise geral dos resultados dos fatores de importância e risco, embora a área de apuração tenha apresentado maior representatividade (80% participaram), os resultados reúnem uma percepção muito próxima da importância versus risco, demonstrando sinergia nas atividades. Na análise de texto da primeira etapa da pesquisa, foram realizados apontamentos pelos colaboradores que serão considerados na proposta de mitigação de risco.

10. **Supervisão do gestor:** alcançou a nona posição quanto à sua importância e décimo lugar, quanto à exposição ao risco.

A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. É extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, estrutura organizacional adotada, da tecnologia utilizada, negócio da organização, processos internos e estilos de gestão.

4.4 ANÁLISE DA POSIÇÃO (CARGO) NA INSTITUIÇÃO

Para Paschoal (2007), a hierarquização dos cargos pode ser obtida através de um escalonamento simples, baseado em usos e costumes (empírico) ou através de uma avaliação organizada, utilizando descrição de cargos e critérios predeterminados de avaliação. Esta última opção é a considerada ideal.

O formato estatístico de levantamento dos fatores que impactam em riscos foi realizado através do método Teste Mann-Whitney, ou seja, um teste não-paramétrico para amostras independentes. Baseado nos valores obtidos, combinando-se as duas amostras, sendo “Q” representado pelos fatores mais importantes para um bom desempenho do processo fiscal, enquanto “T”, busca o nível de risco destes fatores.

Dada a ordenação destes valores, do menor para o maior, o teste de Mann-Whitney foi realizado no grupo “Posição” na Instituição, onde foram utilizados os seguintes rótulos:

1 – Analista Júnior
2 – Analista Pleno
3 – Analista Sênior
4 – Especialista/Coordenador/Gerente.

As variáveis são representadas pelos fatores Q e T, a seguir:

Q = Classifique a sua percepção quanto aos fatores mais importantes para um bom desempenho da atividade fiscal.

Q 1 : Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais;
Q 2 : Aderência da legislação;
Q 3 : Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco;
Q 4 : Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras;
Q 5 : Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão;

Q 6 : Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos
Q 7 : Supervisão do gestor;
Q 8 : Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos);
Q 9 : Conhecimento dos negócios e operações da Instituição;
Q 10: Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.

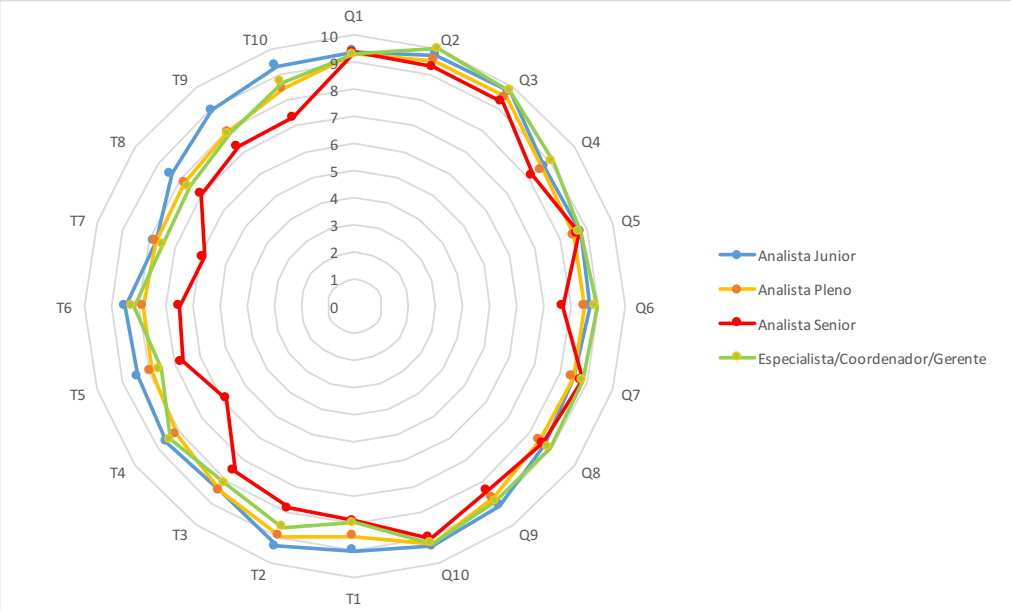
T = Qual é a sua percepção dos fatores que mais sofrem riscos financeiros e operacionais?

T1: Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais;
T2: Aderência da legislação;
T3: Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco;
T4: Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras;
T5: Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão;
T6: Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos;
T7: Supervisão do gestor;
T8: Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos);
T9: Conhecimento dos negócios e operações da Instituição;
T10: Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.

O teste de Mann-Whitney se mostra o mais adequado para a análise de comparação, dado que classifica em ordem crescente os valores das duas amostras conjuntamente e verifica a ordem de cada elemento. Depois, separa-se os dois grupos novamente e calcula-se a soma das ordens de cada amostra. Se a soma das classificações é muito acentuada, é uma indicação de diferença entre as duas populações.

O Gráfico 1 compara as avaliações de importância e risco, ambas coletadas na pesquisa com os colaboradores de acordo com a posição (cargo). O fator “Q” é representado pela importância e o fator “T” pelo risco.

Gráfico 1 - Resultados comparativos entre Posição na Instituição



Fonte: Autora, Pesquisa Aplicada, 2016.

As análises comparativas foram realizadas entre grupos de posições/cargos.

Análise comparativa entre:
G1 (Analistas Júnior)
G2 (Analista Pleno)

Diferença significativa nas questões: T9; T10
Fatores aderentes nas questões: Q2, Q3 e T2

O grupo 1, representado pelos analistas júniores, traz a percepção de que há um risco maior no âmbito do conhecimento dos negócios e operações da Instituição do que a percepção do grupo 2, representado pelos analistas plenos.

Este resultado pode ser explicado entre duas vertentes:

- O analista júnior por possuir menor experiência do que o analista pleno, ainda está em consolidação de seus conhecimentos sobre os negócios da Instituição

e dada a complexidade da área de tributos, pode ter o entendimento de que o processo sofre mais riscos do que deveria;

- Outra hipótese, seria por esta mesma experiência supostamente menor que as dos analistas plenos, os analistas júniores conseguem visualizar aspectos mais importantes e de riscos do que aqueles que estão inseridos no processo fiscal há mais tempo.

Importante destacar que os fatores T9 e T10 que possuíram divergência significativa na estatística apurada, tratam especificamente da importância do risco relativo ao item “conhecimento dos negócios da Instituição”, quando na aplicação dos conhecimentos contábeis e de tributos.

No âmbito das percepções aderentes entre os grupos, destacaram-se o Q2 e T2, que tratam da Aderência à legislação. Ambos analistas, júniores e plenos, consideram este o fator de maior importância e risco no processo em que atuam. Destaque deve ser dado para o item Q3, relacionado ao recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco, cujos resultados estão aderentes entre as áreas de Apuração e Apoio, com os escores de 9,77 e 9,53, respectivamente.

Análise comparativa entre:
Grupo 1 (Analistas Júnior)
Grupo 3 (Analista Sênior)

Diferença significativa nas questões: Q6, Q9, T4, T6, T9 e T10
Fatores aderentes nas questões: Q1

Das respostas obtidas, os grupos que obtiveram diferenças bem significativas foram os analistas júniores e os analistas sêniores. Embora pertençam ao mesmo processo fiscal, é percebido que os resultados atribuídos pelos analistas sêniores, pressupõe menor importância e risco em comparação aos analistas júniores.

As médias das diferenças no quesito importância para área fiscal foram:

Fatores Q6 e T6: Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos. Os escores dos analistas júniores e sêniores foram 8,66 e 7,69, no aspecto de importância para atividade fiscal, e para categorizar o risco, 8,46 e 6,46, respectivamente.

O fator T4 - Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras, foi um dos itens de maior diferença, dado que a média dos escores dos analistas júniores para este risco foi de 8,57, enquanto a dos analistas sêniores foi de 5,85.

É possível que este resultado seja devido à atividade de processamento, edição e organização dos relatórios estarem sob a responsabilidade dos analistas júniores, o que justificaria a importância e o risco estarem mais no foco deste profissional em relação ao analista sênior.

Fatores Q9, T9 e T10: "Conhecimento dos negócios e operações da Instituição, no quesito importância e risco", além do "Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais", os analistas sêniores consideram menor relevância do que os analistas júniores.

Estendendo a análise para os demais grupos, pode-se afirmar que os analistas sêniores mantêm esta percepção de menor importância e risco do processo fiscal, quando comparados às demais posições/cargos da Instituição, incluindo os gestores.

Quanto à disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais, ambos os grupos estão aderentes, dentro do aspecto de importância. Contudo, ao entrar no aspecto do risco deste fator, os analistas júniores atribuíram nota maior que os sêniores, 9,03 e 7,92, respectivamente.

Análise comparativa entre:
Grupo 1 (Analistas Júnior)
Grupo 4 (Especialista/Coordenador/Gerente)

Diferença significativa nas questões: T1 e T9
Fatores aderentes nas questões: Q3 e Q10

Importante destacar que o grupo 1 dos analistas júniores entende que o T9 - conhecimento dos negócios e operações é um fator de maior risco, através da pontuação de 8,94, do que o interpretado pelo grupo 4, representado pelos especialistas, coordenador e gerente, cujo resultado foi de 7,88.

Pode fazer sentido, dado que o analista júnior está em desenvolvimento de suas funções e o fator conhecimento e experiência é determinante no processo fiscal.

No mesmo sentido, segue a avaliação do T1 - Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais em que os analistas júniores avaliaram ser um fator de risco maior do que a percepção dos especialistas, coordenadores e gerentes. Por serem cargos distintos, isso pode ter ocorrido em virtude da pouca experiência dos analistas júniores ou desconhecimento do risco pelos gestores, representados pelo G4.

Análise comparativa entre:
Grupo 2 (Analistas Pleno)
Grupo 3 (Analista Sênior)

Diferença significativa nas questões: T4
Fatores aderentes nas questões: Q1

O G3, representado pelos analistas sêniores, possui o entendimento significativo de que a base de cadastros de empresas financeiras e não financeiras gera um risco menor do que a percepção dos analistas plenos.

Embora essa classificação se restrinja aos grupos 2 e 3, o grupo 1 representado pelos analistas júniores foi quem apontou maior risco neste fator do que as demais posições/cargos. Possivelmente, isto se explica por ser uma atividade transacional e de controle, assim, o impacto e gestão do dia a dia seja mais sensível aos analistas júniores.

Análise comparativa entre:
Grupo 2 (Analistas Pleno)
Grupo 4 (Especialista/Coordenador/Gerente)

Diferença significativa nas questões: Q2
Fatores aderentes nas questões: Q10 e T9

A totalidade (100%) do grupo 4, representado pelos especialistas, coordenadores e gerentes apontaram que o Q2 - Aderência à legislação é o fator mais importante para o bom desempenho da área fiscal, cuja média foi representa pelo escore 10, enquanto o G2, dos analistas plenos, atingiu 9,53, não descaracterizando a relevância para o assunto legislação.

Importante destacar que a existência da área fiscal é justificada pela norma legal, procedimentos, obrigações, cálculos e prazos.

A importância do Q10 - Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais e o risco destacado para o T9 - Conhecimento dos negócios e operações da Instituição, são fatores percebidos tanto pelos analistas plenos e especialistas, quanto pelos coordenadores e gerentes.

Análise comparativa entre:
Grupo 3 (Analistas Sênior)
Grupo 4 (Especialista/Coordenador/Gerente)

Diferença significativa nas questões: Q6; T4
Fatores aderentes nas questões: Q7

O grupo 4, dos especialistas, coordenadores e gerentes destacaram-se na percepção da importância do item Q6 profissionais de TI com conhecimentos específicos em tributos, liderando todos os demais grupos, com a média de 8,94. Enquanto o grupo 3, dos analistas sêniores, destacou-se pela menor média (inclusive quando comparada com todas as outras posições), representada pelo escore de 7,69.

No tocante à base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras, representado pelo T4, o grupo 3, dos analistas sêniores, contribuíram com o entendimento de que o risco é menor do que a percepção do grupo 4, representado pelos especialistas, coordenadores e gerentes. O resultado apurado pelo G4 foi de 8,41 enquanto a do G3 foi de 5,85 (a mais baixa perante as demais posições do G1 e G2).

4.5 ANÁLISE ÁREAS DE APURAÇÃO E APOIO

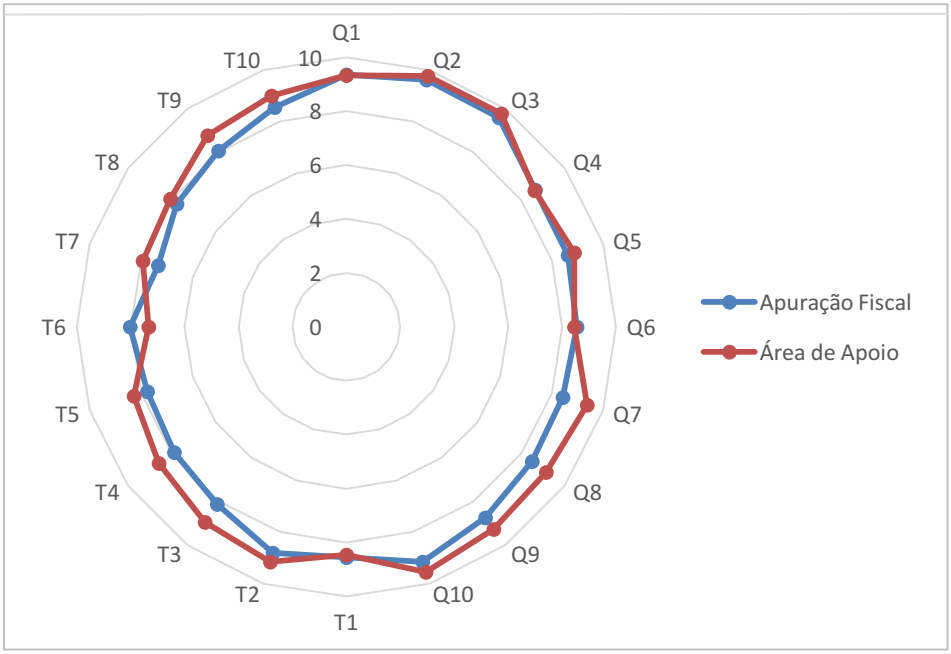
O teste de Mann-Whitney também foi aplicado entre Áreas de Apuração e Apoio, onde foram utilizados os seguintes rótulos:

G1 – Apuração Fiscal (Tributos Próprios e Terceiros)

G2 – Área de Apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo, negócios, controles internos).

O Gráfico 2 apresenta os resultados na comparação entre a Área de Apuração e Área de Apoio, de acordo com os fatores estudados.

Gráfico 2 - Resultados comparativos entre Área de Apuração e Apoio



Fonte: Autora, 2016. Pesquisa 2.

As variáveis são representadas pelos fatores Q e T, a seguir:

Q = Classifique a sua percepção quanto aos fatores mais importantes para um bom desempenho da atividade fiscal.

Q 1 : Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais;
Q 2 : Aderência da legislação;
Q 3 : Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco;
Q 4 : Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras;
Q 5 : Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão;
Q 6 : Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos;
Q 7 : Supervisão do gestor;
Q 8 : Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos);

Q 9 : Conhecimento dos negócios e operações da Instituição;
Q 10: Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.

T = Qual a sua percepção dos fatores que mais sofrem riscos financeiros e operacionais?

T1: Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais;
T2: Aderência da legislação;
T3: Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco;
T4: Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras;
T5: Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão;
T6: Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos;
T7: Supervisão do gestor;
T8: Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos);
T9: Conhecimento dos negócios e operações da Instituição;
T10: Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.

Análise comparativa entre:
G1 - Apuração Fiscal (Tributos Próprios e Terceiros)
G2 - Área de Apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo, negócios, controles internos)

Diferença significativa nas questões: Q7
Fatores aderentes nas questões: Q2, Q3 e T2.

Ambos os grupos, representados pela Área de Apuração e Área de Apoio, possuem entendimentos bem próximos da importância dos fatores para um bom desempenho da área de tributos e quais deles estão mais expostos ao risco. Destaque para a maior diferença significativa na comparação entre os grupos, no fator relacionado à Q7 - Supervisão do gestor.

A Área de Apoio tem o entendimento que a Supervisão do Gestor é um fator de maior importância para o processo fiscal, cujo escore foi representado por 9,38.

Já a Área de Apuração, considerada a operação do impostos e cumprimentos de obrigações, num aspecto geral, teve o entendimento de que seria o menos importante dentre os dez fatores elencados, com a média 8,44.

No tocante à classificação dos fatores mais importantes, a Área de Apuração considerou a Aderência à fiscalização, a variável mais importante do processo fiscal com a 9,62 e ao mesmo tempo, a que oferece mais risco ao bom desempenho fiscal, pontuando 8,82.

Já a Área de Apoio trouxe dois fatores que sofreram empate na categorização de maior importância para o desempenho da área fiscal, cujos resultados foram 9,78: Q2 - Aderência à fiscalização, a exemplo da Área de apuração e o Q3 - Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco. Lembrando que o primeiro rege as regras do segundo. Enquanto para o maior risco, o T2, apareceu novamente, reforçando o entendimento de que a Aderência à legislação é um fator importante e pode estar exposto ao risco.

5 PROPOSTA DE MITIGAÇÃO DE RISCOS FISCAIS

O Quadro 10 é um dos objetivos específicos deste estudo, quando propõe a criação de sistema de controle gerencial que atenda às necessidades da Instituição Financeira e principalmente em relação aos riscos fiscais a que ela pode estar exposta. Ele reúne os riscos ordenados pelo grau de importância atribuída pelos colaboradores. Os "Direcionadores de Mitigação de Riscos Fiscais" vêm sintetizar as medidas relacionadas aos riscos delineados.

Quadro 10 - Direcionadores dos Riscos Fiscais

Fatores com maior exposição ao risco fiscal	Direcionadores de Mitigação de Riscos Fiscais					
	Controle e Gestão	Estratégia Fiscal	Informações	Pessoas	Processos	Tecnologia
1. Aderência da legislação	●	●	●	●	●	●
2. Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais	●	●	●	●	●	●
3. Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais	●	●	●	●	●	●
4. Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco	●	●	●	○	●	●
5. Conhecimento dos negócios e operações da Instituição	●	●	●	●	●	●
6. Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras	●	●	●	○	●	○
7. Equipe TI -profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos	○	●	●	●	●	●
8. Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão	●	●	●	●	●	○
9. Interação com as áreas de apoio	●	●	●	●	●	●
10. Supervisão do gestor	●	●	●	●	●	○

○ Baixa correlação ● Alta correlação

Fonte: Autora, 2016

Os Direcionadores de Mitigação de Riscos Fiscais foram desenvolvidos abrangendo riscos fiscais como: Controle e Gestão Fiscal, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia, seguindo orientações de Elgood; Fulton; Schutzman (2008).

O SCG é um conjunto de conceitos ligado a atividades pertinentes a pessoas, funções e responsabilidades, que interagem para o atingimento de um resultado ou projeto específico.

O Quadro 11 demonstra a proposta de implementar o SCG (conceitual) de Mitigação de Riscos para o tratamento fiscal, com foco na revisão de processos, tecnologias, gestão e controle, capacitação do pessoal. E tem por objetivo garantir a integridade e confiabilidade das informações desde a sua origem até o registro contábil e apuração fiscal.

Quadro 11- Proposta de SCG – Mitigação de Riscos Tributários

Sistema de Controle Gerencial - Frentes de Mitigação de Riscos Fiscais		
Controle e Gestão	**Estratégia Fiscal**	**Informações**
Planejamento e previsibilidade	Excelência fiscal	Confiabilidade
Compliance	Gestão Tributária	Tomada de decisões
Politica de riscos fiscais	Relações Governamentais	Cumprimento de obrigações legais
Pessoas	**Processos**	**Tecnologia**
Perfis adequados	Otimização dos processos	Atendimento especifico para fiscal TI
Responsabilidades definidas	Inovação	Acompanhamento demandas do Fisco
Conscientizaçao fiscal e treinamentos	Ferramentas de qualidade	Processos bem definidos

Fonte: Autora (2016)

Proposta de Mitigação de Riscos Fiscais
Frente Controle e Gestão do Risco

- Disseminar a filosofia de risco em tributos entre os colaboradores;
- Ampliar e trazer a “consciência” de quais são os principais impactos dos riscos fiscais na Instituição;

- Utilizar controles adequados para administrar os riscos fiscais da Instituição;
- Desenvolver grupos de estudo e divulgações/alterações diárias na legislação tributária que podem gerar risco fiscal na apuração e nas obrigações ligadas a tributos;
- Desenvolver trabalho contínuo de conscientização da importância fiscal nas áreas de negócios, para que erros sejam mitigados antes da apuração, recolhimento e declaração dos tributos;
- Quando recepcionada uma autuação, atuar na causa-raiz do problema, eliminando e/ou reduzindo o risco de novas autuações;

5.1 ESTRATÉGIA FISCAL

Os riscos melhor administráveis, geralmente estão dentro de uma empresa. Todavia, haverá também, riscos que são externos e por sua própria natureza, são incontroláveis – no entanto, são reais e, igualmente importante. Exemplos são: mudança de legislação, decisão judicial inesperada ou até mesmo mudança do governo.

O COSO (2012) afirma que o valor da empresa é maximizado quando ela estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento, retorno de investimentos e os riscos associados.

Um dos seus objetivos é a comunicação, cujo fluxo de informações dentro de uma organização, devem percorrer em todas as direções – dos níveis hierárquicos superiores aos níveis hierárquicos inferiores, dos níveis inferiores aos superiores e comunicação horizontal entre níveis hierárquicos equivalentes.

Proposta de Mitigação de Riscos Fiscais **Frente Estratégia Fiscal**

- Manter a estrutura das áreas ligadas a tributos estão alinhadas com o negócio da Instituição;
- Avaliar da função fiscal e gerenciamento de performance fiscal dentro da Instituição;

- Aprimorar processo de interpretação e aplicação das atualizações legislativas;
- Incluir a variável tributária como fator de tomada de decisões estratégicas da Instituição;
- Estreitar relações públicas visando participar da política tributária do governo;
- Através de atitudes proativas, a Instituição deve aproximar-se dos legisladores e dos auditores fiscais, o que favorece seus negócios, permitindo ainda maior conhecimento sobre as novas regulamentações e, consequentemente, uma melhor preparação às novas exigências, dado que os fatores Q2 e T2 (Aderência à fiscalização) foram os que obtiveram maior pontuação no aspecto de importância e exposição ao risco;
- A área fiscal como aporte de conhecimento nos projetos com impactos fiscais dentro da Instituição;
- Conhecer as operações (negócios) da Instituição, tais como: tarifas, contratos, comissões, créditos, etc. e seus respectivos impactos fiscais;
- Maior proximidade da área fiscal com a Diretoria de riscos.

5.2 INFORMAÇÕES

Para Le Coadic (1996), não pode haver confusão entre dado, informação e conhecimento, pois não são sinônimos. Para a autora, informar seria dar a forma a algo. A informação comporta um elemento de sentido. É um significado transmitido.

Para Wang (2015), percebe-se que os dados são adquiridos através da informação bruta, que geralmente é uma abstração quantitativa de entidades externas e as suas relações. As informações são dados significativos ou uma interpretação de dados. Conhecimento são informações consumidas relacionadas com o conhecimento existente no cérebro. A inteligência é uma coleção de habilidades cognitivas dos seres humanos ou sistemas que transformam a informação em comportamentos.

A informação e conhecimento são utilizados como termos intercambiáveis, mas possuem distinção. Sobre isso, Bateson (1979, apud Nonaka e Takeuchi, 2007), a informação consiste em diferenças que fazem diferenças. Proporciona

interpretação de eventos que tornam visíveis significados. É um meio para extrair ou material necessário para extrair e construir o conhecimento.

A informação seria o segundo nível de objetos cognitivos que representa ou personifica a semântica de dados e fatos, recolhidos a partir do mundo real ou geradas por processos mentais.

Uma análise das necessidades das informações decorre em cinco etapas:

1. Identificar os usuários e os usos da informação;
2. Descrever a população-alvo e o ambiente;
3. Identificar as necessidades dessa população;
4. Avaliar as necessidades;
5. Descrever, comunicar e implementar as soluções.

Esta é a posição atual em que se encontram as empresas: elas começam a se dar conta da importância de administrar o conhecimento produzido, dado que ele agrega valor ao negócio (Rezende, 2003).

Nesta perspectiva, as empresas passam a ter uma nova gestão da informação, onde não basta apenas gerir informações. Hoje, o mais importante é a administração da informação que gera conhecimento, além da própria administração do conhecimento criado.

Empresas líderes têm desenvolvido um canal de comunicação entre a área tributária e as unidades de negócio, visando aumentar a cooperação e estimular o desenvolvimento de planejamentos tributários. O canal de comunicação deve ser de fácil acesso, centralizando o contato para todas as questões fiscais. É importante realizar avaliações do canal de comunicação através de pesquisa e *feedbacks* de seus clientes internos.

Assim, o modelo de sistema de informação diretamente voltado para negócios passa a ser o de um sistema que possui a combinação de acesso, análise e interpretação da informação que, na sequência, irá se transformar em conhecimento a ser utilizado nos diversos processos de tomada de decisão e planejamentos estratégicos da empresa. A informação resume-se em dados que agregam a diferença, segundo Davenport (1998).

Proposta de Mitigação de Riscos Fiscais **Frente Informações**

- Aumentar consciência fiscal na Instituição através de palestras, cursos e comunicados;
- Manter histórico documentado de tomada de decisões que influenciaram ou alteraram algum processo, cálculo, entrega ou gestão em tributos.
- Atuar proativamente em conjunto com as demais áreas, apoiando o desenvolvimento de projetos e aquisições;
- Mudar a percepção da área fiscal junto às demais áreas (reduzir percepção restritiva e aumentar a percepção viabilizadora e geradora de valor);
- Maior visibilidade da área fiscal na estrutura organizacional da Instituição;
- Ressaltar a preocupação sobre a gestão de documentos físicos e digitais por toda a empresa.

5.3 PESSOAS

O setor bancário exige uma abordagem elaborada de gerenciamento do risco financeiro como aptidão básica e tem gerado a maior parte das novas técnicas de gerenciamento de riscos de mercados da última década.

O crescimento e lucratividade são dois temas instigantes para os investidores e participantes das empresas de todo o mundo. E, de certa forma, podem ser medidas ilusórias e destrutivas de desempenho na ausência de controle e gerenciamento do risco, segundo Crouhy et al (2008). O investimento em capital intelectual na área de gerenciamento de riscos tem sido importante tanto quanto em investir nas demais áreas de competência bancária.

Neste aspecto, a formalização de um modelo genérico de criação do conhecimento organizacional, apresentados por Nonaka e Takeushi (1997) e desenvolvido em empresas japonesas, constituíram um laboratório desafiador para o desenvolvimento do modelo de criação do conhecimento organizacional, pois se

tornaram altamente competitivas ao longo de um curto período de tempo, passados tantos cenários de guerra e crises.

Os autores ainda enfatizam que os “gerentes do conhecimento” dão senso de direção às atividades de criação do conhecimento de uma empresa, utilizando dos seguintes métodos, aplicáveis aos processos fiscais:

- Estabelecendo uma visão do conhecimento sob a forma de uma visão da empresa ou declaração de políticas; e
- Estabelecendo padrões que justifiquem o valor do conhecimento que está sendo desenvolvido na equipe - precisam decidir estrategicamente que esforços apoiar e desenvolver.

Ainda, Masselli et. al (2002) através de um experimento voltado para o *compliance* e risco fiscal, observaram que as características como idade e tempo de experiência não afetam os resultados estatísticos sobre a percepção do risco dos indivíduos. Em uma amostra, segregou entre “veteranos” e “novatos” considerando a formação acadêmica como graduações, MBA, cursos em tributos e experiência prática. O estudo apresentou que os indivíduos com menor experiência estavam inclinados a serem mais conservadores quanto à questão de risco tributário.

De acordo, com Jones et al (2010), a gestão de pessoas está associada positivamente com a produtividade.

Proposta de Mitigação de Riscos Fiscais **Frente Pessoas**

- Definir perfil e competências para cada cargo – matriz de atividades;
- Definir plano de treinamento. Promover internamente estudos estruturados e discussões técnicas da legislação tributária, considerando os procedimentos a serem utilizados pela Instituição;
- Incentivar a troca de conhecimento entre colaboradores;
- Avaliar, promover e disseminar ideias de eliminação de riscos fiscais;
- Desenvolver gestão das competências fiscais (treinamento e carreira);

5.4 PROCESSOS

Os conceitos de zero defeito e de fazer certo na primeira vez são inicialmente atribuídos a Crosby (1994). Qualidade nos processos representa conformidade com especificações, normas e regras, que por sua vez, podem variar de acordo com as necessidades dos clientes. O objetivo de produzir atendendo as especificações, é o que encoraja as pessoas a melhorarem continuamente. Ele acredita que o efeito do zero não é um slogan, mas sim, um padrão de performance.

Ainda no aspecto da qualidade nos processos, Brito (2003) afirma que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e os não colaboradores. Já Ishikawa (1985) entende e afirma que cada colaborador da empresa tem que estudar, praticar e participar do controle de qualidade.

Processo nada mais é que a transformação com agregação de valor de recursos, segundo Maranhão e Macieira (2008). Disciplina é a característica fundamental para conseguir o controle de riscos.

Proposta de Mitigação de Riscos Fiscais **Frente Processos**

- Criar recursos gerenciais para identificação de riscos fiscais;
- Atuar nas causas-raiz das fiscalizações e atuações fiscais, incluindo metas cruzadas com as áreas fornecedoras das informações;
- Melhor utilização dos controles existentes relativos aos riscos fiscais relevantes da Instituição;
- Mapear riscos potenciais de legislação não implementada;
- Promover sinergia entre as áreas envolvidas nos processos fiscais através de reuniões e/ou fóruns de acompanhamento para discutir e gerir riscos entre os processos;
- Medir desperdício de tempo reorganizando ou reeditando informações para elaboração da obrigação acessória e ou recolhimento de tributos para proposição de melhorias de processo;
- Criar modelo de gestão independente de cadastros corporativos;

- Excelência nos processos de entradas e saídas;
- Aplicação de ferramentas de qualidade (Seis Sigma, por exemplo) visando a otimização do tempo, redução de riscos, melhoria da qualidade, redução de custos e aumento de receita.

5.5 TECNOLOGIA

De modo geral, há situações em as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são seus problemas. E o resultado pode ser desastroso, gerando enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios e que possam comprometer outros projetos que aguardam ser desenvolvidos.

Convém considerar duas grandes classes de necessidades de informação, ambas derivadas de necessidades fundamentais: a necessidade de informação em função do conhecimento e a necessidade de informação em função da ação.

Neste sentido, Maracy (2016) afirma que especialistas entendem que a combinação criativa e inovadora que a cada empresa fará das tecnologias lhe permitirá elevar sua execução de estratégia a um novo patamar. Não é a tecnologia, mas sim seu desenho e utilização que cria valor adicional.

Huber (1990 apud Benlian, 2006) propõe uma tese sobre a utilização de tecnologias de informação e os efeitos na qualidade da decisão, em que é razoável alegar que a qualidade da decisão é resultado da qualidade da inteligência organizacional e do processo decisório.

Nas prerrogativas do COSO, os sistemas informatizados (prevenção e detecção) podem ser enquadrados em dois tipos dentro do âmbito fiscal:

- Controles gerais: pressupõem os controles nos centros de processamento de dados e controles na aquisição, desenvolvimento e manutenção de programas e sistemas, podendo ser exemplificados através da organização e manutenção dos arquivos de *back-up*, arquivo de *log* do sistema e plano de contingência;
- Controles de aplicativos: são os controles existentes nos aplicativos corporativos, que têm por finalidade garantir a integridade e a veracidade dos

dados e das transações, tais como validação de informações (checagem das informações com registros armazenados em bancos de dados).

Proposta de Mitigação de Riscos Fiscais
Frente Tecnologia

- Divulgar e promover o bom uso dos sistemas atuais;
- Profissionais de TI com conhecimento em tributos e contabilidade é um dos apontamentos de risco dos colaboradores pela pesquisa aplicada. Também, poderia ser proposto o inverso: investimento no conhecimento de tecnologias para os profissionais da área de tributos e contabilidade;
- Maior investimento de tecnologia na área tributária não apenas aumenta a eficiência, mas melhora a manutenção dos arquivos e o gerenciamento de dados;
- Garantir que ferramentas realizem o procedimento de pré-auditoria antes do envio das informações necessárias para a confecção das obrigações fiscais e recolhimentos de impostos, evitando informações incorretas ou faltantes;
- Investir em tecnologia de gestão de documentos que facilite os objetivos do negócio. Como melhores práticas, está a criação de um time multifuncional para o levantamento de requerimentos; a migração do papel para o digital (digitalização dos documentos) e o planejamento para a obsolescência e expurgo das informações fiscais;
- Estreitar relações públicas visando atuar em projetos-piloto junto ao Fisco, no entendimento de participar da solução sistêmica, prover informações e antecipar-se às demandas do Fisco, evitando riscos fiscais, mencionados por alguns respondentes da primeira etapa da pesquisa;
- Considerar e/ou analisar proposta de aquisição de software fiscal do mercado, a ser integrado aos principais sistemas e soluções internas da Instituição.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Instituição Financeira Pesquisada investe fortemente na gestão dos seus riscos e a dissemina entre seus colaboradores, dado que possui atuação num ambiente instável e volátil como mercado financeiro. Em paralelo, busca atuar eticamente dentro das normas estabelecidas pelos órgãos reguladores e Fisco, cujo objetivo destes é impor padrões mínimos de identificação, medição e controle.

Neste contexto, é percebido que os colaboradores possuem ciência do risco fiscal e que atuam de alguma forma para gerenciá-lo. Inclusive, a pesquisa demonstrou a grande importância de todos os riscos apontados, dando credibilidade aos fatores elencados.

Este estudo trata especificamente do tema de riscos fiscais e o objetivo geral foi alcançado com a identificação dos fatores mais importantes na atividade fiscal e aqueles mais sujeitos a riscos, na percepção dos colaboradores.

As grandes contribuições deste estudo procedem (i) à observação de fatos e fenômenos exatamente como ocorrem na realidade dada pelos colaboradores que vivenciam diariamente a atividade de tributos; (ii) à coleta de dados referentes aos mesmos e, finalmente, (iii) à análise e interpretação desses dados, com base numa fundamentação teórica consistente.

A pesquisa revelou que a Área de Apuração e a Área de Apoio, ambas envolvidas no processo de tributos, possuem percepções bem próximas dos fatores de risco, estando alinhadas ao processo fiscal.

Através da análise dos resultados da pesquisa com os analistas e gestores foi possível identificar os requisitos necessários para a proposta dos direcionadores do sistema de controle gerencial voltados para a mitigação dos riscos fiscais, ora representados por: Controle e Gestão, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia.

Este estudo permitiu ainda, traçar o referencial teórico relativo ao risco nas instituições financeiras, bem como nas operações bancárias. Forneceu ainda, as definições de risco operacional, suas classificações quanto ao risco legal, tecnológico, de imagem e humano e seus impactos fiscais. Aliando a literatura à prática, apresenta o conceito de risco fiscal e suas subcategorias, evidenciando as

principais atividades na gestão fiscal, traçando a complexidade e dinamismo do sistema tributário brasileiro.

Com recorrente o advento de novas obrigações legais (acessórias) traz à luz a questão fiscal como fator estratégico e a necessidade constante de acompanhamento das novas exigências sob o prisma essencialmente contábil, além do melhor entendimento da complexa e dinâmica evolução tecnológica do Fisco.

Este entendimento está conectado às novas e constantes exigências como novos sistemas de controle da informação fiscal, do processamento dos dados, dos cruzamentos de dados entre Fisco e órgãos reguladores e cadastros com qualidade. Ou seja, o desenvolvimento de uma tecnologia para processar e desenvolver cenários com a finalidade de evitar fiscalizações, autuações e passivos tributários. Lembrando que, o escopo de controle por parte do Fisco é a consolidação de informações que possam constituir um cenário de autuação.

Um produto gerado deste trabalho é o diagnóstico de possíveis exposições a riscos tributários através da participação dos colaboradores, além do acesso à situação de risco fiscal a que a Instituição Financeira Pesquisada pode estar exposta.

A análise qualitativa da primeira etapa da pesquisa (análise do texto da pergunta aberta) permitiu direcionar uma série de fatores que determinaram o risco fiscal.

Enquanto os resultados da segunda etapa atenderam especificamente à questão de pesquisa deste estudo, que é a identificação dos principais fatores na atividade fiscal e quais deles estão mais sujeitos ao risco.

Ainda, permitiu recomendar procedimentos conceituais às áreas envolvidas no processo fiscal, dentro da visão mais abrangente de todos fatores importantes na atividade fiscal, inclusive, permitiu propor procedimentos complementares quando estes fatores foram transformados em Direcionadores para Mitigação de Riscos Fiscais.

Segundo a percepção dos colaboradores, este estudo revelou que, “aderência à legislação”, “domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais” e “disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais” são citados como os fatores que oferecerem maior risco dentre os demais. Estes riscos são representados pelo prejuízo na qualidade da informação

fiscal desde a sua origem e que podem representar magnitude perda, quando eventual multa punitiva é proporcional à operação.

É proposta a melhoria e/ou criação de um sistema de acompanhamento do dinamismo da legislação tributária brasileira e, em paralelo, a ampliação da comunicação e gestão da informação legal para maior e melhor aplicação nas atividades fiscais do dia a dia.

O desenvolvimento de medidas de gestão em tributos através do SCG - Mitigação de Riscos Fiscais, tem por objetivo ser uma busca constante por construir meios que facilitem o processo fiscal e, ao mesmo tempo, minimize risco sobre as estruturas operacionais e financeiras da Instituição.

A operacionalização da área fiscal está relacionada diretamente à questão do cumprimento às obrigações principais e acessórias. *Á priori*, estas obrigações legais geram uma estrutura de custos considerados como não-estratégicos, mas que *à posteriori*, podem ser considerados estratégicos do ponto de vista da alta administração, quando esta utilizar esses dados para tomada de decisão.

Enfim, feitas estas observações voltadas para disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais, considera-se que a implementação do SCG com a finalidade de mitigação do risco fiscal na Instituição Financeira também dependerá de muitos outros fatores, como estrutura da organização, custos e mesmo a percepção de risco pela alta administração.

Valendo destacar, uma informação relevante é que 49,6% dos colaboradores possuem até três anos de experiência na área de tributos, ou seja, praticamente a metade dos colaboradores respondentes, o que demanda investimento que justifique o valor do conhecimento que está sendo desenvolvido na equipe – nesta questão, cabe aos gestores decidir estrategicamente que esforços apoiar e desenvolver.

Um elemento importante é a administração da informação que gera conhecimento, além da própria administração do conhecimento criado. Administrar o conhecimento produzido (tácito/explicito), visto que ele agrega valor ao negócio, não se limitando a somente gerir informações, mas também o conhecimento das pessoas.

O achado de Masseli et al (2002) que dispõe do direcionamento de que os “novatos” tendem a ser mais conservadores quanto ao risco fiscal, pôde ser observado através dos resultados das amostras deste estudo, dado que o grupo

“analista júnior” atribuiu maior risco aos fatores importantes para a atividade fiscal do que o grupo “analista sênior”.

Embora o resultado do fator “supervisão do gestor”, não ofereça de imediato, preocupações maiores, o *enpowerment* está intrinsicamente relacionado ao conhecimento. Nos fatores como “Aderência à legislação”, “Domínio da contabilidade e tributos”, em que 83,65% da amostra é representada pelos analistas júnior, pleno e sênior, pode ser trazia à reflexão a atuação do gestor junto à equipe e áreas parcerias no processo fiscal.

Ainda, vale salientar o descolamento de resultados entre os analistas sêniores e as demais posições. O primeiro grupo teve um entendimento relevante de que os fatores atribuídos para um bom desempenho da área de tributos eram de menor importância e risco do que os avaliados pelos analistas júniores, plenos, especialistas e gestores, seja comparando-se de forma conjunta ou individualmente. Este resultado diverge das observações realizadas na análise de texto da primeira etapa da pesquisa, caracterizada pela pergunta aberta aos colaboradores.

A proposta para mitigação do risco fiscal sugerida como resultado pode direcionar o gerenciamento de riscos na Instituição Financeira Pesquisada.

Este estudo se distingue como pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente aplicar a pesquisa, mas de propor resoluções de problemas de forma efetiva e participativa.

Limitações

A pesquisa foi direcionada somente aos analistas, especialistas, coordenadores e gerentes envolvidos na área de tributos, não alcançando as posições de superintendentes e diretores da Instituição Financeira. O objetivo foi obter um cenário de percepção bem próximo da execução dos processos, não focando inicialmente na área estratégica e decisória.

Outra limitação pode ter sucedido na investigação entre os riscos e os perfis dos respondentes. A pesquisa forneceu vários elementos e possibilidades de estudos, mas restringindo-se apenas à comparação entre posições (cargos) e as Áreas de Apuração e Área de Apoio, pois se optou por atender os objetivos específicos e para que a essência da questão de pesquisa não fosse prejudicada.

Sugestões para novas pesquisas

Sugestões para novas e futuras pesquisas dos temas abordados neste estudo:

- Entrevistas com superintendentes e diretores, dado que são profissionais, cuja função engloba tomada de decisões, definição de estratégia para alcance das metas da organização e o planejamento efetivo;

- Utilizando-se este trabalho para comparações, estudar a percepção de riscos dos colaboradores por um determinado período, para que fossem observadas mudanças mediante o risco fiscal, através de ações mitigatórias implantadas;

- Do ponto de vista comportamental, este trabalho pode fornecer recursos para futuras pesquisas sobre a percepção, capacidade de avaliação e o comportamento do profissional de tributos frente ao dinamismo e velocidade da evolução da inteligência fiscal, além de servir como referência para mensuração dessa percepção em paralelo às mudanças legislativas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**, São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

ATTIE, Willian. **Auditoria interna.** São Paulo: Editora Atlas, 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BENLIAN, Alexander. ***Content Infrastructure Management: Results of an empirical study in the print industry***. Frankfurt, 2006.

BEUREN, Ilse M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

BRASIL. Conselho Nacional de Seguros Privados. ***Resolução CNSP n. 283, de 30 de janeiro de 2013***. Rio de Janeiro.

_____. Resolução BANCO CENTRAL - BACEN n. 3.380, de 29 de junho de 2006 e alterações posteriores. **Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional.** Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2006&numero=3 380>. Acesso em: 10 mar. 2016.

_____. Código Tributário Nacional. **Lei n. 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Brasília, 25 de outubro de 1966. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm>. Acesso em: 4 março. 2016.

_____. Comitê de Pronunciamentos Contábeis. **Pronunciamento técnico - CPC 25: Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes**. Disponível em: < http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/304_CPC_25.pdf >. Acesso em 02

abril. 2016.

BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

BRITO, Osias Santana de. ***Contribuição ao estudo de modelo de controladoria de risco- retorno em bancos de atacado*.** Tese de Doutorado em Controladoria e Contabilidade. Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP, 2000.

_____ **Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

CHAPMAN, Christopher S., KIHN, Lili-Anne. ***Information system integration, enabling control and performance.*** Accounting, Organization sans Society, p. 151–169, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2011.

COSO – *Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.* ***Internal Control Report*** – *Integrated Framework*, 2013. Disponível em: (http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf). Acesso em 15 março. 2016.

COX, Sharon P., EGER, Robert I. ***Procedural complexity of tax administration: The road fund case. Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management***, p. 259 – 283, 2006.

CRESWELL, John. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Editora Artmed, 2003.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento: A arte de garantir a qualidade**. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 1994.

CROUHY, Michel; GALAI, Dan; MARK, Robert. **Gerenciamento de Risco: Abordagem conceitual e prática: Uma visão integrada dos riscos de crédito, operacional e de mercado**. São Paulo: Editora SERASA, 2004.

DAMODARAN, Aswath. **Gestão Estratégica do Risco: uma referência para tomada de riscos empresariais.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

DAVENPORT, Thomas H. **Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

DEJOURS, Christophe. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

DREHER, Felipe. **Setor Financeiro investiu R$ 21,5 bilhões em TIC no Brasil em 2014.** http://computerworld.com.br/setor-financeiro-investiu-r-215-bilhoes-em-tic-no-brasil-em-2014. Acesso em 16 de maio. 2016.

ELGOOD, Tony; BACKER, Damian. ***The "best practice" tax function guide***. PricewaterhouseCoopers, 2002.

ELGOOD, Tony; FULTON, Tony; SCHUTZMAN, Mark***. Tax function effectiveness***. PricewaterhouseCoopers, 2008.

ERIKSEN, Knut, FALLAN, Lars. ***Tax knowledge and attitudes towards taxation: A report on quasi experiment***, Journal of Economic Psychology, p. 387-402, 1996.

FABER, Malte; MANSTETTEN, Reiner; PROOPS, John L. , ***Ecological economics: concepts and methods***. Cheltenham: Ed. Edward Elgar Publishing, 1996.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

FERNANDES, Fatima; ROLLI, Claudia. **“Supercomputador" da Receita vai caçar sonegador.** Jornal Folha de São Paulo, São Paulo, 16 de out. 2015.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Aurélio – século XXI** – dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, A. OTLEY, D. ***The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis***. Management Accounting Research, p. 263-282, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

IBGC. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2014 .http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF, Acesso em 22 de fevereiro. 2016.

ICHIHARA, Yoshiaki. **Direito tributário**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de Qualidade Total a Maneira Japonesa**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1985.

IUDÍCIBUS, Sergio de et al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável às demais sociedades**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

JONES, Derek C.; KALMI, Panu; KAUHANEN, Antti. ***How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm****. Industrial Relations: A journal of economy and society*, v. 49, n. 1, p. 1-21, 2010.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David F. ***Quality strategy, strategy control systems and organizational performance***. Accounting, Organizations ans society. P. 293-314, 1997.

KÖCHE, José C. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis: Editora Vozes, 2000.

KOPEZUK, Wojciech. ***Tax simplification and tax compliance: An economic persepective****.* In: Bridging the Tax Gap. Washington D.C. Economic Policy Institute Book, 2006.

LE COADIC. Yves-François. **A ciência da informação**. Brasília: Editoria Bruquet de Lemos, 1996.

LOO, Chen H. ***Tax knowlegde, tax structure and complaice: A report in quasi-experiment.*** New Zealand Journal of Taxation Lae and Policy, p. 117-140, 2006.

MASSELI, John. J.; RICKETTS, Robert. C.; ARNOLD, Vicky.; e SUTTON, S. G. ***The Impact of Embedded Intelligent Agents on Tax-Reporting Decisions****.* The Journal of the American Taxation Association, 2002.

McGEE, James.; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

MALINA, M. A.; SELTO, F. H. ***Choice and change of measures in performance measurement models.*** *Management accounting research*, Vol. 15, Issue 4, 2004.

MALMI, Teemu; BROWN, David A. ***Management control systems as a package – opportunities, challenges and research directions****. Management Accounting Research,* 2008.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2008.

MARACY, HEINA. **Tecnologia sob medida**. Revista HSM n. 119, 2016.

MARÔCO, João. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. ReportNumber, Ltda, 2011.

MARSHALL, Christopher. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark, 2002.

MARTINS, José Roberto. ***Branding*: um manual para você criar e gerenciar marcas**. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: **como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OYADOMARI, José Carlos et al. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: Um estudo em empresas brasileiras sob a perspectiva da resources-based view,** 2011.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias**. Rio de Janeiro, 2007.

PEREZ, Gilberto. **Adoção de Inovações Tecnológicas: Um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PITELA, Antônio C. **O desempenho profissional do contador na opinião do empresário**. Revista Publicatio UEPG, Universidade Estadual de Ponta Grossa, ano 8, n.1, 2000. Disponível em: <www.uepg.br/propesp/publicatio/ant.htm>. Acesso em: 05 de março de 2016.

PWC. ***Global Tax***. Disponível em http://www.pwc.com/gx/en/services/tax/corporate-tax/worldwide-tax-summaries.html, Acesso em 18 de maio. 2016.

REZENDE, Yara. **Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual**. Brasília, p. 120-128, 2002.

REZENDE, Solange. O. **Sistemas Inteligentes – fundamentos e aplicações**. São Paulo: Editora Manole, 2003.

RIBEIRO, Fabio P. **Inteligência Fiscal na Controladoria – Uma contribuição do uso de procedimentos de inteligência competitiva como ferramenta de produção e análise de informações fiscais para a controladoria**. São Paulo: Editora LCTE, 2005.

_____. **O custo de conformidade com o Fisco: uma relação difícil para o meio empresarial.** Boletim do CRC SP, v. 167, p. 28-35, 2008.

RICHARDSON, Grant. ***Determinants of tax evasion: A cross-country investigation. Journal of International Accounting, Auditing and Taxation.*** Jornal of Internacional Accounting, Auditing and Taxation, p. 150-169, 2006.

SAAD, Natrah. ***Tax Knowledge, Tax Complexity and Tax Compliance: Taxpayers View***. 2nd World Conference On Business, Economics And Management, 2014.

STULZ, René M. ***Governance, risk management, and risk-taking in banks***. No. w20274. National Bureau of Economic Research, 2014.

ERNST YOUNG. ***Tax View***. N. 42, http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax-

View-42/$FILE/TV_42_vultima.pdf. Acesso em 02 de maio. 2016.

THE **TELEGRAPH. David Cameron: Tax avoiding foreign firms like Starbucks and Amazon lack "moral scruples"** http://www.telegraph.co.uk/news/politics/david-cameron/9779983/David-Cameron-Tax-avoiding-foreign-firms-like-Starbucks-and-Amazon-lack-moral-scruples.html, Acesso em 02 de junho. 2016

VALOR, **Não basta ser lícito, é necessário ser ético**. http://www.valor.com.br/especiais/3058046/nao-basta-ser-licito-e-necessario-ser-etico. Acesso em 02 de dezembro. 2016.

_____. **Autuações fiscais devem crescer 23% este ano**. http://www.valor.com.br/legislacao/4776757/autuacoes-fiscais-devem-crescer-23-este-ano. Acesso em 23 de novembro. 2016

VAUGHAN, Emmett. ***Fundamentals of risk and insurance***. New York: Editora John Wiley & Sons, 1992.

WANG, Yingxu. ***Formal Cognitive Models of Data, Information, Knowledge, and Intelligence***. Canada V.4, 2015.

WATTS, Ross L.; ZIMMERMAN. Jerold L. ***Positive accounting theory: a ten year perspective****, The Accounting Review*, 1990.

APENDICE A – PESQUISA (Etapa 2)

Processo fiscal: Fatores de importância e de riscos

Esta pesquisa buscará a sua percepção quanto aos fatores mais importantes na atividade fiscal e quais deles sofrem riscos.
Portanto, serão apenas 8 perguntas: 6 para o perfil do respondente e 2 dedicadas a importância e risco na área fiscal. Não levará mais que 10 min.
E você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo.

Se você não respondeu a primeira pesquisa, não haverá problema - sua participação permanece de extrema importância!

Processo fiscal: Fatores de importância e de riscos

Características do Respondente

1. Idade

- ○ Abaixo de 20 anos
- ○ 21 a 26 anos
- ○ 27 a 32 anos
- ○ 33 a 38 anos
- ○ A partir de 39 anos

2. Tempo de experiência na área de tributos

- ○ Até 1 ano
- ○ De 1 a 3 anos
- ○ De 4 a 6 anos
- ○ De 7 a 9 anos
- ○ Mais de 10 anos

3. Formação Acadêmica

- ○ Administração
- ○ Contabilidade
- ○ Direito
- ○ Economia
- ○ Outro (especifique)

4. Posição na Instituição

- ○ Estagiário/Trainee
- ○ Analista Junior
- ○ Analista Pleno
- ○ Analista Senior
- ○ Especialista/Coordenador/Gerente

5. Em qual área você atua?

- ○ Apuração Fiscal (Tributos Próprios e Terceiros)
- ○ Área de Apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, juridico normativo, consultivo, negócios, controles internos)

6. Classifique a sua percepção quanto aos fatores mais importantes para um bom desempenho da atividade fiscal.

	1 = Pouco importante	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Muito importante
1. Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. Aderência da legislação	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3. Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4. Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5. Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6. Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7. Supervisão do gestor	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8. Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, juridico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9. Conhecimento dos negócios e operações da Instituição	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10. Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

7. Qual a sua percepção dos fatores que mais sofrem riscos financeiros e operacionais?

	1 = Baixo risco	2	3	4	5	6	7	8	9	10 = Alto risco
1. Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
2. Aderência da legislação	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
3. Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
4. Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
5. Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6. Equipe ATEC - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
7. Supervisão do gestor	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
8. Interação com as áreas de apoio (PAF, estudos fiscais, patrimônio, juridico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
9. Conhecimento dos negócios e operações da Instituição	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
10. Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

APENDICE B – SAIDAS ESTATISTICAS

Tabela 8 – Média e Desvio Padrão - Analista Júnior

Questões	**Analista Júnior**	
	Média	**Desvpad**
Q1	9,400	1,265
Q2	9,743	0,950
Q3	9,771	0,547
Q4	8,714	1,405
Q5	8,800	1,471
Q6	8,657	1,349
Q7	8,514	1,442
Q8	8,686	1,967
Q9	9,114	1,183
Q10	9,314	1,183
T1	9,029	1,445
T2	9,314	1,430
T3	8,429	2,104
T4	8,571	1,243
T5	8,429	1,420
T6	8,457	1,597
T7	7,743	1,868
T8	8,343	1,514
T9	8,943	1,235
T10	9,314	1,022
Total	**35**	

Tabela 9 - Média e Desvio Padrão - Analista Pleno

Questões	Analista Pleno	
	Média	**Desvpad**
Q1	9,308	1,080
Q2	9,538	0,854
Q3	9,538	0,790
Q4	8,564	1,142
Q5	8,513	1,412
Q6	8,513	1,467
Q7	8,487	1,730
Q8	8,436	1,698
Q9	8,744	1,312
Q10	9,231	1,180
T1	8,513	1,745
T2	8,949	1,806
T3	8,462	2,063
T4	8,103	1,818
T5	7,872	1,838
T6	7,795	1,780
T7	7,718	2,305
T8	7,744	1,728
T9	7,949	1,891
T10	8,462	1,862
Total	**39**	

Tabela 10 - Média e Desvio Padrão - Analista Sênior

Questões	**Analista Sênior**	
	Média	**Desvpad**
Q1	9,385	0,961
Q2	9,308	1,032
Q3	9,308	1,032
Q4	8,154	2,035
Q5	8,692	1,377
Q6	7,692	1,750
Q7	8,846	1,405
Q8	8,615	1,446
Q9	8,385	0,961
Q10	9,000	0,913
T1	7,923	2,629
T2	7,846	3,105
T3	7,538	2,727
T4	5,846	3,158
T5	6,692	2,869
T6	6,462	3,099
T7	5,846	3,132
T8	7,000	2,972
T9	7,308	2,658
T10	7,308	3,011
Total	**13**	

Tabela 11 - Média e Desvio Padrão - Gestores

Questões	Especialista, Coordenador e Gerente	
	Média	**Desvpad**
Q1	9,294	1,312
Q2	10,000	0,000
Q3	9,824	0,393
Q4	9,059	1,391
Q5	8,765	1,855
Q6	8,941	1,197
Q7	8,882	1,833
Q8	8,882	1,453
Q9	8,882	0,993
Q10	9,235	1,091
T1	8,000	2,345
T2	8,588	2,551
T3	8,118	2,781
T4	8,412	1,970
T5	7,529	2,552
T6	8,176	1,845
T7	7,412	2,476
T8	7,529	2,267
T9	7,882	1,965
T10	8,706	1,312
Total	**17**	

Tabela 12 - Média e Desvio Padrão - Áreas de Apuração e Apoio

	Média (Desvio Padrão)	
	Apuração Fiscal	**Área de Apoio**
Q1	9,349	9,333
Q2	9,628	9,778
Q3	9,605	9,778
Q4	8,651	8,611
Q5	8,628	8,889
Q6	8,547	8,444
Q7	8,442	9,389
Q8	8,500	9,167
Q9	8,756	9,278
Q10	9,163	9,556
T1	8,547	8,444
T2	8,814	9,167
T3	8,140	8,944
T4	7,907	8,611
T5	7,767	8,278
T6	8,035	7,333
T7	7,337	7,944
T8	7,767	8,056
T9	8,070	8,778
T10	8,570	9,000
Total	**86**	**18**

Tabela 13 – Mann-Whitney Test – Posição (G1 e G2)

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	Conjunto_de_dados1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	104
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 BY Posicao(1 2) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Number of Cases Allowed[a]	30247

a. Based on availability of workspace memory.

Test Statistics[a]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mann-Whitney U	632,000	573,000	597,000	596,000	584,000	651,000	665,000	557,500	567,000	643,000
Wilcoxon W	1412,000	1353,000	1377,000	1376,000	1364,000	1431,000	1295,000	1337,500	1347,000	1423,000
Z	-,678	-1,790	-1,260	-,976	-1,108	-,355	-,196	-1,409	-1,328	-,503
Asymp. Sig. (2-tailed)	,498	,073	,208	,329	,268	,723	,845	,159	,184	,615

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
562,000	587,500	677,000	583,500	549,000	546,500	649,000	538,500	465,500	485,000
1342,000	1367,500	1307,000	1363,500	1329,000	1326,500	1279,000	1318,500	1245,500	1265,000
-1,411	-1,256	-,064	-1,117	-1,491	-1,515	-,371	-1,596	-2,438	-2,293
,158	,209	,949	,264	,136	,130	,710	,110	,015	,022

a. Grouping Variable: Posicao

Tabela 14 – Mann-Whitney Test – Posição (G1 e G3)

Notes

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	Conjunto_de_dados1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	104
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 BY Posicao(1 3) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Number of Cases Allowed[a]	30247

a. Based on availability of workspace memory.

Test Statistics[a]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mann-Whitney U	204,500	163,000	174,000	195,000	212,500	151,000	193,000	196,500	134,000	162,500
Wilcoxon W	295,500	254,000	265,000	286,000	303,500	242,000	823,000	287,500	225,000	253,500
Z	-,666	-2,307	-1,690	-,782	-,365	-1,828	-,829	-,758	-2,300	-1,694
Asymp. Sig. (2-tailed)	,505	,021	,091	,434	,715	,067	,407	,448	,021	,090

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
171,500	179,000	172,000	116,500	152,000	141,000	147,500	176,500	135,000	117,000
262,500	270,000	263,000	207,500	243,000	232,000	238,500	267,500	226,000	208,000
-1,421	-1,439	-1,351	-2,632	-1,788	-2,070	-1,884	-1,210	-2,236	-2,751
,155	,150	,177	,008	,074	,038	,060	,226	,025	,006

a. Grouping Variable: Posicao

Tabela 15 – Mann-Whitney Test – Posição (G1 e G4)

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	Conjunto_de_dados1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	104
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 BY Posicao(1 4) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Number of Cases Allowed[a]	30247

Test Statistics[a]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mann-Whitney U	108,500	68,000	83,000	78,000	98,500	60,500	105,000	94,500	72,500	88,000
Wilcoxon W	199,500	159,000	174,000	169,000	189,500	151,500	196,000	185,500	163,500	179,000
Z	-,097	-2,741	-1,484	-1,431	-,529	-2,161	-,252	-,701	-1,675	-1,011
Asymp. Sig. (2-tailed)	,922	,006	,138	,152	,597	,031	,801	,483	,094	,312
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,934[b]	,079[b]	,263[b]	,183[b]	,621[b]	,035[b]	,837[b]	,509[b]	,113[b]	,363[b]

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
110,500	102,500	83,000	58,500	92,500	76,500	76,000	100,500	100,000	88,000
,000	-,388	-1,207	-2,238	-,768	-1,457	-1,462	-,429	-,447	-,982
1,000	,698	,228	,025	,442	,145	,144	,668	,655	,326
1,000[b]	,742[b]	,263[b]	,028[b]	,457[b]	,157[b]	,157[b]	,680[b]	,680[b]	,363[b]

Tabela 16 – Mann-Whitney Test – Posição (G2 e G3)

Notes

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	Conjunto_de_dados1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	104
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 BY Posicao(2 3) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,04
	Number of Cases Allowed[a]	30247

a. Based on availability of workspace memory.

Test Statistics[a]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mann-Whitney U	251,500	221,500	225,000	241,000	235,500	180,500	227,500	237,500	197,000	198,000
Wilcoxon W	342,500	312,500	316,000	332,000	1015,500	271,500	1007,500	1017,500	288,000	289,000
Z	-,050	-,848	-,740	-,275	-,393	-1,583	-,574	-,350	-1,235	-1,288
Asymp. Sig. (2-tailed)	,960	,396	,459	,783	,695	,113	,566	,727	,217	,198

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
237,500	229,500	190,000	152,000	198,000	202,000	163,500	233,000	234,000	208,000
328,500	320,500	281,000	243,000	289,000	293,000	254,500	324,000	325,000	299,000
-,354	-,580	-1,411	-2,229	-1,200	-1,107	-1,939	-,445	-,420	-,991
,723	,562	,158	,026	,230	,268	,052	,656	,674	,321

a. Grouping Variable: Posicao

Tabela 17 – Mann-Whitney Test – Posição (G2 e G4)

Notes

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	Conjunto_de_dados1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	104
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 BY Posicao(2 4) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,01
	Number of Cases Allowed[a]	30247

a. Based on availability of workspace memory.

Test Statistics[a]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mann-Whitney U	328,500	246,500	286,000	236,500	269,500	280,500	266,500	267,500	331,500	319,500
Wilcoxon W	1108,500	1026,500	1066,000	1016,500	1049,500	1060,500	1046,500	1047,500	484,500	472,500
Z	-,064	-2,272	-1,070	-1,776	-1,146	-,944	-1,212	-1,182	,000	-,241
Asymp. Sig. (2-tailed)	,949	,023	,285	,076	,252	,345	,226	,237	1,000	,809

a. Grouping Variable: Posicao

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
298,000	331,000	331,500	284,500	325,000	272,000	315,000	312,500	326,500	322,000
451,000	484,000	484,500	1064,500	1105,000	1052,000	468,000	1092,500	479,500	1102,000
-,626	-,010	,000	-,874	-,119	-1,083	-,301	-,349	-,091	-,176
,531	,992	1,000	,382	,906	,279	,763	,727	,927	,860

Tabela 18 – Mann-Whitney Test – Posição (G3 e G4)

Notes

Output Created		
Comments		
Input	Active Dataset	Conjunto_de_dados1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	104
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 T1 T2 T3 T4 T5 T6 T7 T8 T9 T10 BY Posicao(3 4) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00,02
	Elapsed Time	00:00:00,02
	Number of Cases Allowed[a]	30247

Test Statistics[a]

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10
Mann-Whitney U	108,500	68,000	83,000	78,000	98,500	60,500	105,000	94,500	72,500	88,000
Wilcoxon W	199,500	159,000	174,000	169,000	189,500	151,500	196,000	185,500	163,500	179,000
Z	-,097	-2,741	-1,484	-1,431	-,529	-2,161	-,252	-,701	-1,675	-1,011
Asymp. Sig. (2-tailed)	,922	,006	,138	,152	,597	,031	,801	,483	,094	,312
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,934[b]	,079[b]	,263[b]	,183[b]	,621[b]	,035[b]	,837[b]	,509[b]	,113[b]	,363[b]

T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
110,500	102,500	83,000	58,500	92,500	76,500	76,000	100,500	100,000	88,000
263,500	193,500	174,000	149,500	183,500	167,500	167,000	191,500	191,000	179,000
,000	-,388	-1,207	-2,238	-,768	-1,457	-1,462	-,429	-,447	-,982
1,000	,698	,228	,025	,442	,145	,144	,668	,655	,326
1,000[b]	,742[b]	,263[b]	,028[b]	,457[b]	,157[b]	,157[b]	,680[b]	,680[b]	,363[b]