

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

**PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DO RISCO FISCAL DAS
ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS BRASILEIRAS**

Gerson Begas Grecco

São Paulo

2014

Gerson Begas Grecco

**PROPOSTA PARA MITIGAÇÃO DO RISCO FISCAL DAS
ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS BRASILEIRAS**

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

Orientadora: Professora Doutora Maria Thereza Pompa Antunes

São Paulo

2014

G789p Grecco, Gerson Begas

Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis
brasileiras / Gerson Begas Grecco - 2014.

147f.: il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) –
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

Orientação: Prof^a. Dr^a. Maria Thereza Pompa Antunes

Bibliografia: f. 114-124

1. Risco fiscal. 2. Risco tributário. 3. Organização contábil. 4.
Gerenciamento de risco. 5. Mitigação de risco. I. Título.

CDD 658.15

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof.^a Dra. Helena Bonito Couto Pereira

Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof.^a Dra. Maria Thereza Pompa Antunes

*“And my advice to those who die
declare the pennies on your eyes”*

George Harrison. *Taxman* (Revolver, 1966); The Beatles.

“O fiscal

E meu aviso aos que morrem: declarem as moedas sobre seus olhos!”,
alusão ao funeral da mitologia grega. Pela lenda, as moedas colocadas sobre os olhos ou boca do cadáver seriam oferecidas como pagamento a Caronte, o barqueiro de Hades que conduziria sua alma pelos rios Estige e Aqueronte, que dividiam o mundo dos vivos e dos mortos.

Aos amores da minha vida: minha esposa Marta, minha maior motivação neste projeto pessoal, meu pai João, que me inspirou a adotar sua profissão de contador e foi meu primeiro professor, minha mãe Percilia, cujo amor me fez acreditar no meu potencial, e meus filhos Luca e Diego, a quem pretendo inspirar, com dedicação e perseverança, para que cresçam como seres humanos.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do programa Octávio Ribeiro de Mendonça Neto, Marco Antonio Figueiredo Milani Filho, Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar, Luiz Carlos Jacob Perera, Ricardo Lopes Cardoso e Henrique Formigoni, por todo o conhecimento que agregaram, ao trabalho e à vida, em especial a José Carlos Tiomatsu Oyadomari, de cujas provocações surgiu o tema da pesquisa;

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

à minha orientadora Maria Thereza, pelo apoio e incentivo, cuja ética e ensinamentos da doutrina formaram meu alicerce científico;

à Dra. Flávia Zóboli Dalmácio, pelas críticas construtivas na qualificação que acredito terem trazido maior qualidade e robustez a este trabalho;

aos especialistas do grupo de estudos, não identificados por critério metodológico, pela valiosíssima contribuição que considerei a alma do trabalho;

aos colegas testadores da pesquisa, pela gentileza da colaboração;

ao professor João Paulo Cavalcante Lima, pelo suporte no tratamento dos dados;

à Cecília Moraes Santostaso Geron, pela paciência e disposição em sempre me ajudar; e

à Marta Cristina Pelucio Grecco, pelas inestimáveis contribuições, fundamentais para o trabalho.

RESUMO

O conceito de inteligência fiscal trazido na implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) exerce impacto direto sobre o risco fiscal sofrido pelos contribuintes, especialmente pelas empresas, devido à abrangência das informações acessórias prestadas, da exigência da precisão da informação fiscal e, ainda, da elevação do potencial de detecção do Fisco, principalmente neste período de transição, onde obrigações novas e antigas coexistem gerando duplicidade. Os erros, supostamente razoáveis em um ambiente tão complexo, são potencializados nesta fase de implantação, quando os contribuintes estão reformulando suas rotinas e ainda se encontram em processo de aprendizagem, gerando contingências de ordem tributária. No ambiente corporativo a atividade de conformidade fiscal é exercida pelo contador, atuando internamente ou como externo (*outsourcing*). O Código Civil brasileiro, desde sua reforma em 2002, imprime ao contador responsabilidade sobre a informação fiscal prestada. No caso das organizações contábeis, seus profissionais recebem a carga do somatório do risco fiscal sofrido pelos seus clientes contribuintes, o que pode gerar um grave conflito de capacidade econômica, dada a disparidade entre o porte dessas entidades e a magnitude do risco sofrido, proporcional às operações. Nesse contexto, este estudo buscou apresentar uma proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis, a partir das medidas sugeridas por estes profissionais. A pesquisa tem caráter exploratório por não terem sido encontrados na literatura estudos que tratem do risco fiscal específico para os contadores. Ela foi dividida em duas partes. Na primeira, um elenco de riscos e medidas foi produzido a partir de entrevistas com profissionais da área tributária. Na segunda parte, um questionário eletrônico aplicado sobre uma amostra de contadores do estado de São Paulo coletou sua avaliação da importância dos riscos e da eficácia das medidas de mitigação elencadas pelos especialistas, e, ainda, a adoção efetiva de tais medidas. A proposta de mitigação do risco fiscal das organizações contábeis foi feita por meio da apresentação de um quadro onde constam os riscos levantados, dentro de cada atividade exercida no escritório contábil, bem como as medidas de mitigação para estes riscos. O escritório de contabilidade é o usuário principal dessa proposta, mas ela é extensiva a todos os profissionais que trabalhem com a assessoria tributária nas empresas contribuintes. Entende-se que riscos e medidas nunca consideradas poderão ser acrescidos aos preexistentes após a apresentação destes resultados, contribuindo com o gerenciamento dos riscos.

Palavras-chave: Risco fiscal; risco tributário; organização contábil; gerenciamento de risco; mitigação de risco.

ABSTRACT

The concept of fiscal intelligence brought by the SPED (Public System of Digital Bookkeeping) has a direct impact on the tax risk of all taxpayers, mainly companies, due to the scope of provided ancillary information, to the demand for accuracy in tax information and, yet, to the increasing potential of inspection from tax authorities, especially at this transition period, where new and former obligations coexist, which causes duplicity. Errors, supposedly reasonable in such a complex environment, are potentiated at this deploying stage, when contributories are reformulating their routines and find themselves yet in a learning phase, generating tax contingencies. In corporate environment tax compliance activity is exerted by the accountant, acting internally or as outsourcing. The Brazilian Civil Code, since its reform in 2002, gives responsibility to the accountant over provided tax information. For accounting organizations, their professionals accumulate the amount of tax risk incurred by their clients (taxpayers), which may cause severe conflict of economic capacity, given the inequality between their firm size and the incurred risk magnitude, proportional to their clients' operations. In this context, this study presents a proposal for mitigation of tax risks under responsibility of accounting organizations, from measures suggested by these professionals. The research is exploratory in nature since there have not been found any study about specific tax risk for accountants. It has been split in two parts. In the first one, a list of risk issues and mitigation measures were produced through inquiries conducted with professionals in the tax area. In the second one, a survey applied over a sample of accountants from the state of São Paulo collected its evaluation on the significance of risks and effectiveness of mitigation measures listed by specialists and, yet, the effective adoption of such measures. The proposal for mitigation of tax risks on accounting organizations has been made by presenting a framework, which contains collected risks inside each activity exercised in the accounting office, as well as mitigation measures related to these risks issues. The accounting office is the main user of this proposal; however it is extensive to all tax advisors from any taxpayers. Risk issues and mitigation measures never considered before may be added to pre-existing ones after the presentation of these results, contributing to risk management.

Keywords: Tax risk; accounting organization; risk management; risk mitigation.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBE - Capitais brasileiros no exterior

CFC - Conselho Federal de Contabilidade

CIA - *Central Intelligence Agency*

CNPJ - Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

COAF - Conselho de Controle de Atividades Financeiras

Cofins - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

COSO - *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*

CPS - Contrato de Prestação de Serviços

CRC - Conselho Regional de Contabilidade

CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

CT-e - Conhecimento de Transporte Eletrônico

DACON - Declaração de Apuração de Contribuições Sociais

DASN - Declaração Anual do Simples Nacional

DBF - Declaração de Benefícios Fiscais

DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais

DECRED - Declaração de Operações com Cartões de Crédito

DEREX - Declaração sobre a Utilização dos Recursos em Moeda Estrangeira Decorrentes do Recebimento de Exportações

DIMOB - Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias

DIMOF - Declaração de Informações sobre Movimentação Financeira

DIPJ - Declaração de Informações Econômico-Fiscais da Pessoa Jurídica

DIRF - Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte

DIRPF - Declaração do Imposto de Renda de Pessoa Física

DITR - Declaração do Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural

DMED - Declaração de Serviços Médicos e de Saúde

DOI - Declaração sobre Operações Imobiliárias

ECD - Escrituração Contábil Digital

EFD - Escrituração Fiscal Digital

EFD-IRPF - Escrituração Fiscal Digital - IRPJ

EPP - Empresa de Pequeno Porte

ERP - *Enterprise Resource Planning*

FASB - *Financial Accounting Standards Board*
FCONT - Controle Fiscal Contábil de Transição
FENACON - Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas
FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGV - Fundação Getúlio Vargas
FIPE - Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
FLAI - Federação Latino-Americana de Auditores Internos
FMI - Fundo Monetário Internacional
GIA - Guia de Informação e Apuração do ICMS
IBET - Instituto Brasileiro de Estudos Tributários
IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
IGP - Índice Geral de Preços
IGP-M - Índice Geral de Preços - Mercado
INCC-M - Índice Nacional do Custo da Construção - Mercado
IPA-M - Índice de Preços por Atacado - Mercado
IPC-M - Índice de Preços ao Consumidor - Mercado
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPF - Imposto de Renda da Pessoa Física
IRPJ - Imposto de Renda da Pessoa Jurídica
ISO - *International Organization for Standardization*
ISS - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza
KMO - Kaiser-Meyer-Olkin
MAS - *Measure of Sampling Adequacy*
MBA - *Master in Business Administration*
NF-e - Nota Fiscal Eletrônica
NFS-e - Nota Fiscal de Serviços Eletrônica
OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development*
ONU - Organização das Nações Unidas

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

PIB - Produto Interno Bruto

PIB-PPC - Produto Interno Bruto - Paridade do Poder de Compra

PIS - Programa de Integração Social

PIS/PASEP - Programa de Integração Social/Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público

PISA - *The Programme for International Student Assessment*

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PQEC - Programa de Qualidade de Empresas Contábeis

RAIS - Relatório Anual de Informações Sociais

RENAVAM - Registro Nacional de Veículos Automotores

RFB - Receita Federal do Brasil

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas

SEC - *Securities and Exchange Commission*

SESCON-SP - Sindicato das Empresas de Contabilidade e Assessoramento no Estado de São Paulo

Sig. - Significância

SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SISCOSERV - Sistema Integrado de Comércio Exterior de Serviços, Intangíveis e Outras Operações que Produzam Variações no Patrimônio

SPED - Sistema Público de Escrituração Digital

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

STF - Supremo Tribunal Federal

TCU - Tribunal de Contas da União

TI - Tecnologia da Informação

VaR - *Value at Risk*

WEO - *World Economic Outlook*

XML – *eXtensible Markup Language*

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipologia conceitual do risco puro	22
Figura 2: Tipologia de risco operacional	31
Figura 3: Modelo de Gestão integrada de risco	32
Figura 4: Comparação da carga tributária dos países do BRICS	45
Figura 5: Comparação da carga tributária dos países da América do Sul	46
Figura 6: Comparação da carga tributária entre as dez maiores economias do planeta	46
Figura 7: Comparação da carga tributária dos membros emergentes do G20	47
Figura 8: Gráficos de análise pareada das amostras	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percepção de risco por categoria: R3 versus gênero	93
Gráfico 2: Percepção de risco por categoria: R5 versus posição na organização	94
Gráfico 3: Percepção de risco por categoria: R1 versus posição na organização	95
Gráfico 4: Percepção de risco por categoria: R5 versus porte da organização	95

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrições da função tributária do contador levantadas na literatura acadêmica	52
Quadro 2: Riscos apontados	72
Quadro 3: Medidas de mitigação sugeridas	76
Quadro 4: Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Crescimento da carga tributária brasileira	42
Tabela 2: Estatísticas descritivas das respostas	88
Tabela 3: Perfil da amostra pesquisada	90
Tabela 4: Médias por categorias	92
Tabela 5: Estatísticas descritivas dos riscos	92
Tabela 6: Estatísticas das medidas de mitigação	96
Tabela 7: Resultado da Análise Fatorial das medidas de mitigação	99
Tabela 8: Uso prático das medidas de mitigação	100
Tabela 9: Uso das medidas de mitigação por categorias de entidade	102
Tabela 10: Relacionamentos entre riscos, medidas e adoção	104

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA.....	16
1.3	OBJETIVO GERAL	17
1.3.1	Objetivos específicos	17
1.4	JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES	17
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	RISCO.....	19
2.2	RISCO OPERACIONAL.....	23
2.2.1	Mensuração.....	24
2.2.2	Gerenciamento e mitigação	25
2.3	RISCO FISCAL.....	26
2.3.1	Aproximação dos conceitos de risco operacional e risco fiscal	28
2.3.2	Gerenciamento.....	30
2.3.3	Planejamento Tributário	33
2.4	CENÁRIO TRIBUTÁRIO BRASILEIRO	35
2.4.1	Excesso de obrigações acessórias	38
2.4.2	Instabilidade da legislação fiscal	41
2.4.3	Alta carga tributária	42
2.4.3.1	Falta de atualização de parâmetros fiscais.....	48
2.4.4	Insegurança jurídica.....	49
2.5	O CONTADOR E A FUNÇÃO TRIBUTÁRIA.....	51
2.5.1	A Organização Contábil	53
2.6	O RISCO DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL.....	54
2.6.1	Multas fiscais.....	56
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	58
3.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	58
3.2	PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS	59
3.2.1	Etapa 1	59
3.2.1.1	A primeira rodada	60
3.2.1.2	A segunda rodada.....	62
3.2.1.3	A terceira rodada	62
3.2.2	Etapa 2.....	62
3.3	TRATAMENTO DOS DADOS	64
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	66
4.1	RESULTADOS DA ETAPA 1	66
4.1.1	Atividades da organização contábil	66
4.1.1.1	Definição do escopo tributário	66
4.1.1.2	Assessoria tributária	67
4.1.2	Considerações sobre o risco fiscal da organização contábil	69

4.1.2.1	Risco fiscal no Brasil.....	69
4.1.2.2	Aspectos do gerenciamento do risco	70
4.1.3	Riscos apontados	72
4.1.4	Ações de mitigação sugeridas.....	75
4.2	RESULTADOS DA ETAPA 2	87
4.2.1	Comparação dos dados entre as duas amostras.....	87
4.2.2	Perfil da amostra.....	90
4.2.3	Análise da percepção dos riscos	91
4.2.4	Análise das medidas de mitigação.....	96
4.2.4.1	Estatísticas descritivas das medidas de mitigação.....	96
4.2.4.2	Análise Fatorial exploratória.....	97
4.2.5	Uso prático das medidas	100
4.2.5.1	Perfil do uso das medidas.....	101
4.2.6	Relação entre risco, medidas de mitigação e uso prático.....	104
4.3	PROPOSTA DE MITIGAÇÃO DO RISCO FISCAL DAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS.....	105
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	109
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A: Relatório das entrevistas com os especialistas.....	125
	APÊNDICE B: Formulário da pesquisa com os contadores.....	134
	APÊNDICE C: Saídas estatísticas.....	141

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Fisco (administração tributária) brasileiro promoveu importante alteração no cenário tributário ao implantar o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) dando novas diretrizes ao conceito de inteligência fiscal. O SPED consiste em um abrangente sistema informatizado que interliga contribuintes e administração tributária, em seus vários subsistemas em todas as esferas administrativas, para o monitoramento do cumprimento das obrigações principais e acessórias, fiscalização e cruzamento de informações fiscais. O sistema, ainda em fase de implantação, adquire abrangência cada vez maior, englobando gradualmente contribuintes e atividades, em um plano de longo prazo (BRASIL, 2007a).

A inteligência fiscal trazida pelo sistema exerce um impacto considerável em muitos aspectos, não só na rotina do departamento fiscal, sobretudo dos contribuintes pessoas jurídicas, mas também na questão do risco fiscal, a qual merece uma atenção especial. O risco, preexistente na complexidade do cenário tributário, é sobremaneira agravado neste novo conceito, seja pelo aumento do volume de obrigações acessórias, seja pelo aumento do potencial de detecção pela fiscalização (FARIA et al., 2010).

No ambiente corporativo, esse risco recai sobre a figura do assessor tributário, o *tax advisor*, que é o profissional responsável por atividades relacionadas ao atendimento do Fisco, seja ele funcionário da entidade ou terceiro (*outsourcing*). No Brasil, a profissão de contador é a que mais se aproxima dessa função fiscal, tanto pelo conjunto de suas prerrogativas profissionais, estabelecidas na regulamentação da classe, quanto pelos usos e costumes (CARDOSO, 2006).

O Código Civil Brasileiro, de 2002, estabeleceu a responsabilidade compartilhada do contador sobre as informações contábeis e fiscais prestadas e também a reparação de danos causados por ato ou omissão, negligência ou imprudência, afetando diretamente o *outsourcing* contábil, aquela organização contábil que presta serviço de assessoria tributária, e a responsabilidade dos seus profissionais sobre contingências fiscais decorrentes da execução de sua atividade (CCB, 2002, art. 186 e 927).

Além do Código Civil, recente Resolução 1.445/2013 emitida pelo Conselho Federal de Contabilidade impõe ao contador a responsabilidade de informar ao Conselho de Controle de Atividades Financeiras (COAF) “indícios de ocorrências de crimes” ao colocar sob

suspeição operações de seus próprios clientes. Tal determinação tem conexão com a matéria tributária e sinaliza atribuições cada vez maiores ao contador (CFC, 2013).

Isso significa que eventuais erros derivados do trabalho de assessoria tributária, razoáveis em um cenário tributário complexo, representados pelo pagamento de multas, devam ser reparados pelo profissional.

O princípio da imposição das multas fiscais é que elas sejam proporcionais ao dano causado ao Estado, portanto guardem relação com o movimento que originou a falta ou com o porte do contribuinte infrator. No caso de empresas de serviços contábeis, o risco fiscal pelo qual são responsáveis é proporcional ao somatório das operações de seus clientes, o que pode representar uma magnitude além do que a entidade pode suportar.

Para essa situação de diferença entre a capacidade econômica da organização contábil e o risco a que estão expostas foi criado o seguro de responsabilidade civil. Mas a utilização do seguro remete a uma situação de falha, o que é inconveniente em uma prestação de serviços de trabalho qualificado, que deve buscar constantemente a excelência (PELEIAS, 2011). A qualidade da prestação dos serviços se dá pela ética e competência profissional na execução e na habilidade de solução de eventuais contingências (SHIGUNOV, SHIGUNOV, 2003).

Neste novo enfoque da inteligência fiscal é de se esperar que os assessores tributários, no caso específico das organizações contábeis, estivessem percebendo o aumento significativo do risco fiscal e, portanto, adotando medidas cada vez mais rigorosas de prevenção e mitigação desse risco.

1.2 QUESTÃO DE PESQUISA

O advento do SPED representa considerável aumento do risco fiscal e de detecção quando amplia o universo de informações prestadas e seus cruzamentos (FARIA et al., 2010).

O risco fiscal é preexistente em qualquer cenário tributário (NEUBIG; SANGHA, 2004, MULLIGAN; OATS, 2009). No Brasil, o contador, enquanto assessor fiscal, recebe parte da carga desse risco, segundo estabelecido no Código Civil (LONARDONI; CORTEZ, 2008).

Este trabalho tem enfoque no risco fiscal dos clientes que as organizações contábeis acumulam por sua responsabilidade legal, e pretende investigar como estas organizações reagem diante do aumento crescente do risco.

Diante desse aumento de risco fiscal sobre o contador, formula-se a seguinte questão de pesquisa: quais são as medidas que os contadores brasileiros apontam para a mitigação do risco fiscal, sob sua responsabilidade profissional, a que estão expostos?

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do presente trabalho é apresentar uma proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis brasileiras, baseada nas medidas apontadas pelos contadores.

1.3.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, pretende-se:

1. Conhecer os riscos fiscais mais relevantes a que as organizações contábeis estão expostas.
2. Conhecer as medidas mais eficazes que podem ser adotadas para a mitigação desses riscos.
3. Evidenciar quais dessas medidas de mitigação são adotadas na prática pelos contadores.

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Na literatura acadêmica, é vasto o universo de trabalhos que tratam do risco e seus conceitos, desde algumas décadas atrás, especialmente sob o enfoque financeiro. Existe também um universo considerável de trabalhos que tratam de risco operacional. O risco fiscal, ou tributário, aparece, em geral, como um dos tipos de risco operacional.

Paulo et al. (2007), por exemplo, propõe um modelo de mensuração de risco operacional, onde o risco tributário é um item.

Especificamente sobre o risco fiscal, Masselli et al. (2002) trazem um estudo sobre a percepção de risco fiscal e comportamento do contribuinte frente à inteligência fiscal.

Miyoshi e Nakao (2012) fazem um estudo de caso em que pesquisam riscos tributários e comportamento frente a risco no caso específico de tributação, que foi o ICMS.

Porém, não foram encontrados trabalhos sobre o risco específico sofrido pelas organizações contábeis, ou sequer sobre medidas de mitigação, uso prático ou propostas de

ação. Assim sendo, o presente estudo visa a contribuir com o preenchimento dessa lacuna, tratando do tema com abordagem específica no risco fiscal acumulado pelas organizações contábeis, conectando assim a literatura acadêmica à prática, conforme proposto do curso de mestrado profissional.

Tendo a classe contábil (profissionais da área tributária, sócios e responsáveis pelas organizações contábeis, associações, conselhos e demais entidades profissionais) como beneficiário principal, este trabalho pretende divulgar as inferências sobre os riscos percebidos e as ações mais utilizadas, para que sirvam como um conjunto de medidas, válidas também aos demais contribuintes, a serem adotadas para mitigar seu risco fiscal.

O elenco de riscos servirá para que os contribuintes reflitam sobre sua própria percepção desse risco. É de se esperar algumas medidas de mitigação, desconhecidas por certas entidades, sejam por elas consideradas após estes resultados, e sirvam como um direcionador no gerenciamento do risco fiscal.

Do ponto de vista comportamental, este trabalho poderá fornecer recursos para futuras pesquisas sobre a percepção, a capacidade de avaliação e o comportamento do contador frente ao risco fiscal, seu dinamismo e velocidade da reação, além de servir como referência para a mensuração dessa percepção ao longo do tempo, diante da variabilidade do cenário tributário, enrijecimento das regras e evolução da inteligência fiscal.

Do ponto de vista da cidadania, este trabalho pretende contribuir com a discussão da necessidade de uma reforma tributária no Brasil e dos impactos negativos que uma política tributária injusta e ineficiente causa no sistema de arrecadação, no comportamento dos contribuintes e na economia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho parte dos conceitos clássicos de risco encontrados na literatura. Em seguida se envereda para o risco operacional, onde apresenta conceitos clássicos em conjunto com os mais atuais, definidos por órgãos reguladores, e trata de sua mensuração e gerenciamento.

Posteriormente é apresentado o risco fiscal, tema do trabalho, quando é estabelecida sua aproximação com os conceitos do risco operacional, já que é parte dele, para que suas teorias sejam exploradas. O tema do planejamento tributário é abordado dentro do risco fiscal.

Após definido o risco fiscal, é apresentado o cenário tributário brasileiro, onde seus principais problemas são relacionados com os componentes do risco levantados na literatura.

Como o trabalho trata do risco fiscal sob a responsabilidade do contador, houve a necessidade de se explorar a relação deste profissional com a função fiscal. Nesta seção, são definidas a organização contábil e o trabalho do profissional da contabilidade na função fiscal, do ponto de vista regulamentação da classe, mas também do ponto de vista dos trabalhos acadêmicos que tratam deste relacionamento.

Finalmente, estabelecida a relação do contador com o risco fiscal, são apresentadas algumas considerações sobre o risco específico que este profissional sofre ao se responsabilizar pela função fiscal de seus clientes.

2.1 RISCO

Risco é a iminência (probabilidade) de ocorrência de um evento em que haja a possibilidade de perda. Sitkin e Pablo (1992) afirmam que risco é uma característica de decisão e capturam três dimensões essenciais que definem seu resultado:

- incerteza – ocorre pela variabilidade das possibilidades atrelada à falta do conhecimento de todas elas;
- expectativas – que podem ser positivas e negativas, e influenciam diferentemente a tomada de decisão; e
- potencial – é a magnitude da ameaça/oportunidade inerente à situação.

Bateson (1995, p. 29) decompõe o risco percebido em duas dimensões estruturais: incerteza, possibilidade de ocorrência de resultados indesejáveis, e consequência, definida como o grau de importância ou perigo derivado do resultado. A possibilidade de ocorrência de

um resultado é inerente ao evento, mas o grau de importância, ou o perigo derivado do resultado, é um fator diretamente relacionado à percepção dos indivíduos envolvidos.

Moosa (2007, p. 11), em uma proposta de mensuração do risco, identifica três componentes: probabilidade, frequência e severidade da perda.

Dowling (1986, p. 194) insere o elemento humano da expectativa, e define o risco como “situação na qual o tomador de decisão tem um conhecimento prévio tanto das consequências de diferentes alternativas quanto da probabilidade de ocorrerem”. Essa definição envolve a percepção do tomador de decisão frente a alternativas, diante da preferência ou aversão ao risco, que varia para cada indivíduo.

Sobre a percepção do risco, Diamond e Stiglitz (1974), baseados na análise do comportamento individual sobre a incerteza diante da importância e das consequências econômicas, fazem duas afirmações: 1) uma situação é mais arriscada que outra; 2) um indivíduo é mais avesso ao risco do que outro, e consequentemente, que a decisão de um indivíduo aceitar ou não o risco depende dos atributos do jogo – “o quão arriscado ele é” – e dos atributos do indivíduo – “o quão avesso ao risco ele é”.

Vaughan (1997, p. 14) separa risco especulativo do risco puro. O risco especulativo é aquele do qual decorrem possibilidades de ganho e de perda, característico do mercado financeiro, por exemplo. O risco puro, que é o foco deste trabalho, é aquele do qual apenas decorre possibilidade de perda ou não perda.

Vaughan (1997, p. 18-20) também destaca as atitudes frente ao risco:

- a) Aversão: evitar a exposição ao risco. Essa é uma atitude passiva, portanto é insatisfatória para o gerenciamento de certos tipos de situações.
- b) Retenção: assumi-lo. Essa também é uma atitude passiva.
- c) Redução: eliminar o risco, ou de, pelo menos, tentar mitigá-lo. Essa atitude é ativa e está ligada às ações de prevenção.
- d) Transferência ou Compartilhamento: são ações de redução, quando se busca transferi-lo, quando possível, como é o caso do seguro, por exemplo, ou compartilhá-lo, em casos específicos que envolvem outras partes.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), por meio do seu Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, classifica as atitudes em:

- evitar o risco;
- aceitar o risco, através das atitudes já comentadas de retenção, redução e transferência/compartilhamento do risco, e acrescenta a atitude de “explorar”,

que significa gerenciar o grau de exposição ao risco, considerando as vantagens competitivas;

- prevenção e redução dos danos; e
- capacitação, em que se considera a habilidade da organização em lidar com os riscos (identificar, antecipar, mensurar, monitorar e mitigar) (IBGC, 2007, p. 23).

Enfim, são muitas as definições de risco encontradas na literatura, mas, com base nas definições levantadas, são identificados seus componentes mais comuns: incerteza, expectativa e possibilidade de perda (SITKIN; PABLO, 1992; BRITO, 2007).

O que caracteriza a incerteza é a variabilidade das indesejáveis possibilidades de contingências em um ambiente e o desconhecimento da totalidade delas. O amplo universo das casualidades possíveis dificulta a mensuração do risco (SITKIN; PABLO, 1992; BATESON, 1995; BRITO, 2007).

As expectativas positivas e negativas se referem à percepção que os indivíduos têm da situação, e isso influencia a tomada de decisão. Elas identificam preferência ou aversão às alternativas e determinam o perfil dos indivíduos. A aversão faz com que os indivíduos busquem melhor conhecimento dos fatores de exposição ao risco a fim de melhor mensurá-los e evitá-los (DIAMOND; STIGLITZ, 1974; DOWLING, 1986; SITKIN; PABLO, 1992; BRITO, 2007).

A perda é a magnitude do dano que uma contingência pode causar, ou seja, a soma dos prejuízos consequentes de um evento. A perda pode ser identificada e mensurada pelos fatores:

- a) Potencial – é a representação daquilo que se pode perder em caso de contingência, ou seja, o objeto da perda (SITKIN; PABLO, 1992).
- b) Probabilidade – é a chance de uma contingência. Ela pode ser aplicada sobre riscos conhecidos, ainda que subjetivamente, para que se possa mensurá-lo. Sua atribuição deve ser baseada em conhecimentos históricos de eventos similares internos ou externos à entidade, e varia entre 0 (certeza de não ocorrência) e 1 (certeza de ocorrência) (BATESON, 1995; MOOSA, 2007).
- c) Frequência – é a medida da quantidade de experiências observadas da ocorrência dos eventos em questão. A frequência gera uma experiência que melhora a percepção da probabilidade (MOOSA, 2007).

- d) Grau – é uma medida qualitativa que mede a severidade da perda. É representado por indicações “alto”, “baixo” ou “médio”, ou ainda por variáveis descritivas (MOOSA, 2007). Paulo et al. (2007) chamam o grau de perda de “impacto”.

A abordagem do evento tem dois enfoques distintos, segundo Kallman (2008):

- *ex ante* – é a iminência de qualquer contingência ou a possibilidade de ocorrência, ainda que ela nunca aconteça. A percepção move os envolvidos a tratarem de sua prevenção como forma de mitigá-lo; e
- *ex post* – é a consequência de um evento de risco. Após a ocorrência de um evento, são buscadas medidas de redução do impacto e busca da estabilização, ou seja, recuperação da perda envolvida. A contingência cria uma experiência que deve melhorar a prevenção e deve interferir na mensuração do risco quanto à probabilidade e à frequência do risco.

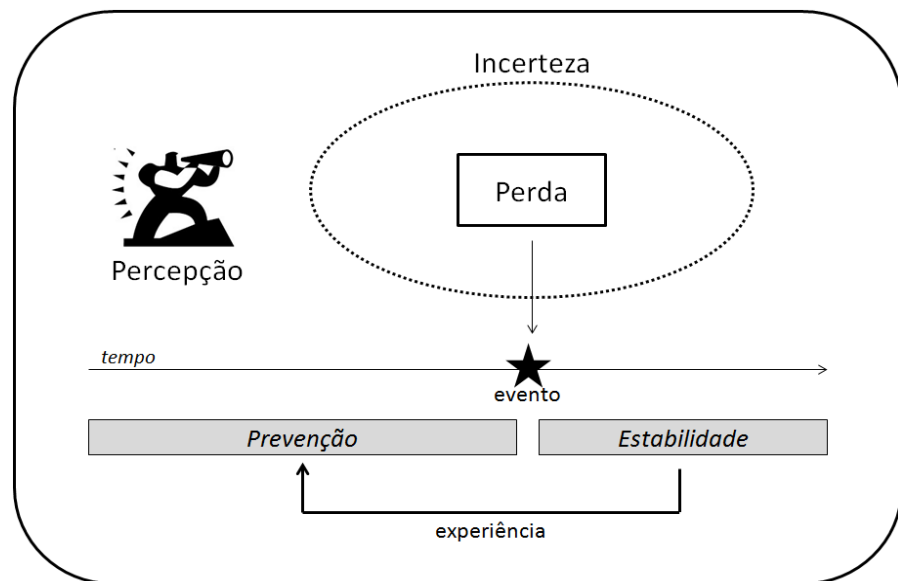


Figura 1: Tipologia conceitual do risco puro

Fonte: própria, baseada nas definições

A Figura 1 mostra os componentes do risco como a possibilidade de perda dentro de ambiente da incerteza, focada segundo a percepção dos envolvidos. Em relação à linha do tempo, o enfoque *ex ante* ao evento leva à adoção das medidas de prevenção do risco e o *ex post* à estabilidade, que são as medidas que buscam corrigir as consequências do evento. A ocorrência de um evento alimenta a experiência e redefine o enfoque *ex ante*.

2.2 RISCO OPERACIONAL

São muitos os tipos de risco que as empresas enfrentam. Na literatura, são encontradas diversas classificações de tipos de riscos, sob diversos enfoques, dado que um dos componentes do risco é a sua percepção. Entre todos eles, o que interessa para o desenvolvimento deste trabalho é risco operacional – já que o risco fiscal é considerado um de seus tipos, segundo vários autores – cuja preocupação cresce sistematicamente, dada a atenção que os órgãos reguladores, acompanhados pela academia, dão ao tema.

Marshall (2002, p. 19-22) coleta algumas considerações sobre o risco operacional, das quais presume sua definição mais razoável aquela que o trata como “o potencial de flutuações adversas no demonstrativo de resultados ou no fluxo de caixa de uma empresa devido a efeitos atribuíveis a clientes, controles inadequadamente definidos e eventos incontrolláveis”.

Os órgãos reguladores focam o risco operacional nas falhas de tecnologia, controles e pessoal. O *Board of Governors of the Federal Reserve System Trading Activities Manual* do *Federal Reserve System*¹ dos Estados Unidos define riscos operacionais, conjuntamente com o de sistemas, como “o risco de erro humano ou fraude, ou o de que sistemas falharão em adequadamente registrar, monitorar e contabilizar transações ou posições” (MARSHALL, 2002).

Definição mais detalhada é encontrada no acordo Basileia² II (BIS, 2004), que separa os elementos por origem interna e externa, em relação à entidade, e inclui risco legal, estratégico e reputacional. A classificação do risco por origem direciona sua mitigação. Riscos de origem interna são mais fáceis de serem gerenciados, já que ocorrem no ambiente da organização. A mitigação de riscos de origem externa fica por conta de sua antecipação, prevenção e plano para contingência.

Para Basileia II os diversos tipos de riscos de perda são classificados entre:

- fraude, interna e externa;
- práticas dos colaboradores e segurança no trabalho;

¹ O *Federal Reserve System*, ou *The Fed*, é o sistema de bancos centrais dos Estados Unidos da América, composto por um Conselho de Governadores (*Federal Reserve Board*), pelo *Federal Open Market Committee* (FOMC) e pelos doze presidentes de *Federal Reserve Banks* regionais, localizados nas maiores cidades do país, além de numerosos representantes de bancos privados dos Estados Unidos e diversos conselhos consultivos (FED, 2013).

² O Comitê da Basileia, oficialmente denominado *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards* é um acordo ratificado por mais de 100 países na cidade de Basileia (Suíça) para criar exigências mínimas de capital, que devem ser respeitadas por bancos comerciais, como precaução contra o risco de crédito. O segundo acordo tem como novidade a incorporação do risco operacional em sua estrutura (BIS, 2013).

- práticas comerciais, clientes e produtos;
- avaria de ativo físico;
- paradas e falhas de sistemas; e
- execução, entrega e gestão de processos.

Miller (1998), analisando a incerteza, afirma que para haver aversão deve-se conhecer a exposição ao risco. A ausência de guias claras para medir a exposição econômica ao risco operacional é o maior obstáculo para implementar a avaliação dessa exposição. Ele observa que pouco se fala de exposição na literatura, a exemplo do FASB³ 52, que menciona a exposição, mas não a define.

2.2.1 Mensuração

Em tese, o risco não pode ser completamente eliminado, mas a busca da sua minimização deve ser constante. Por isso ele deve ser mensurado, ou pelo menos, que se tente mensurá-lo, ainda que através de estimativas, pois a probabilidade é aceitável, já que é intrínseca ao risco.

O fato é que o risco operacional é difícil de ser mensurado devido à vasta gama de possibilidades de contingências que possam representar alguma forma de perda à entidade (PERERA, 2010). Jorion (2001, p. 447) acredita que a essa dificuldade vem da falta de quantidade significativa de experiências históricas de uma entidade, dado que o risco operacional provém basicamente de eventos internos.

Encontram-se na literatura técnicas de identificação e sugestões para mensuração voltadas para o risco financeiro, que podem ser adaptados ao risco operacional, como a utilização da técnica quantitativa de Análise de Cenários, o *Value at Risk* (VaR), ou modelos específicos sugeridos por reguladores financeiros, como os do Basileia II. Esses modelos são muitas vezes subjetivos, dada a própria característica de incerteza do risco e de complexidade de mensuração, mas eles buscam, na medida do possível, atender aos objetivos da gestão de risco.

Paulo et al. (2007) sugerem uma metodologia de mensuração do risco operacional usando matriz de risco que considera prioridades, a partir da construção de índice de

³ O *Financial Accounting Standards Board* é uma organização norte americana, autorizada e reconhecida pela SEC (*Securities and Exchange Commission*), criada para padronizar os procedimentos da contabilidade financeira de empresas privadas e não governamentais. O pronunciamento 52, *Foreign Currency Translation*, trata de conversão das demonstrações contábeis para moeda estrangeira (FASB, 2013).

desempenho definido em função da eficácia de mitigação em controles implantados, entre eles o risco fiscal.

O tratamento do risco operacional pode também ter uma abordagem qualitativa, fundamentada na experiência própria da entidade, setor, ou grupo de entidades com características similares, e de diretrizes de controle interno. Trapp e Corrar (2005) atribuem à gerência de risco operacional a tarefa de administrar banco de dados com ocorrências para melhor conhecimento do cenário. Marshall (2002, p. 99-110) detalha a exploração da mensuração através de, entre outras formas: análise estatística histórica de perdas, separadas por origem interna e externa, para identificar competências; relatórios de incidentes, para aprendizagem; utilização de opiniões externas (especialistas); e controle de diagnósticos.

2.2.2 Gerenciamento e mitigação

A expectativa de lucro de uma empresa é menor na presença do risco. O papel da gestão do risco é o de mitigá-lo, trabalhando tanto na prevenção daqueles riscos conhecidos quanto na preparação da estabilidade em caso de eventos não esperados. A função de gerência do risco operacional tem as responsabilidades de, entre outras (MARSHALL, 2002, p. 105-112; TRAPP; CORRAR, 2005):

- identificação, análise e mensuração do risco e exposição,
- estabelecimento de plano de previsão,
- manutenção de registro de eventos,
- prevenção e mitigação do impacto para as perdas operacionais,
- manipulação do risco (atitudes de transferência ou troca do risco por alternativas mais gerenciáveis), e
- alocação de capital para contingências, as quais vislumbram atitudes *ex ante* e *ex post* da teoria do risco.

De Bakker, Boonstra e Wortmann (2010) afirmam que o gerenciamento do risco é um fator que mais contribui para o sucesso de projetos de TI, já que consegue antecipar e mitigar as contingências.

Chitakornkijasil (2010) contribui com o enfoque de objetivos pós-perda e pré-perda como direcionadores do gerenciamento de risco. Objetivo pós-perda refere-se à sobrevivência, estabilidade, continuidade das operações, responsabilidade social e

crescimento da entidade após a contingência; e o pré-perda refere-se a todas as atitudes de antecipação que a entidade pode adotar, como:

- busca constante de alternativas de redução do risco;
- impedimento da perda, com políticas, treinamento e revisão de procedimentos;
- manutenção de fundos para cobertura de perdas; e
- monitoramento constante.

Ealy (1993) traz uma abordagem estratégica e divide a gestão do risco em três dimensões: de avaliação, que ocorre no nível da estratégia competitiva; de controle, no nível da estratégia operacional; e de finanças.

Kallman (2008) tem uma abordagem financeira do risco operacional: a análise da possibilidade de perda *versus* o custo do gerenciamento. O custo básico do gerenciamento é dividido em administração, controle e perda. “Administração” inclui o *overhead* do departamento de gestão (salários, *fees* de consultores, etc.). “Controle” inclui todas as atividades de planejamento, prevenção e redução. “Perda” inclui o financiamento de perdas, retenção (reserva), programas de transferência (terceirização do risco) e seguro. Ele sugere ainda uma solução baseada na árvore de decisões para se lidar com as questões que envolvem risco.

2.3 RISCO FISCAL

Embora a maioria dos autores do material consultado utilize o termo “risco tributário” (ou *tax risk*, no caso dos trabalhos estrangeiros) este trabalho utiliza o termo “risco fiscal” por ser mais abrangente. O termo “tributário” se refere a tributo, que, de acordo com a definição do Código Tributário Nacional, são impostos, taxas e contribuições de melhoria. O termo “fiscal”, segundo o dicionário Michaelis, é mais abrangente, englobando, além dos impostos, todas as disposições legais, inclusive alfandegárias. Isso engloba todas as atribuições do trabalho da organização contábil que o trabalho pretende atingir, como por exemplo, as obrigações previdenciárias, que, apesar de terem todas as características dos tributos (fato gerador, incidência, alíquota, declaração e fiscalização administrada pela Receita Federal), tecnicamente, não é tributo (CTN, 1966, art. 5; MICHAELIS, 2013).

Essa racionalização não pretende criticar a utilização do termo “tributário”, uma vez que os tributos são os itens mais relevantes da área fiscal, tanto que, na prática, eles se confundem.

O risco fiscal é um risco puro, ou seja, aquele no qual só existe a chance de perda (VAUGHAN, 1997). Ele é componente do risco operacional e se refere à possibilidade de perda ocasionada pelo não cumprimento das normas, não por sonegação, mas sim por interpretação indevida da legislação tributária, provenientes de processos jurídicos decorrentes de controvérsia fiscal, ou mesmo por erros ou falhas de sistemas e controles, o que pode ser considerado aceitável em um cenário complexo (MARSHALL, 2002, p. 431; NEUBIG; SANGHA, 2004).

De fato, a conformidade tributária faz parte da atividade operacional e seu descumprimento trará perda, além da importante carga de risco para o *compliance*. A desconformidade tributária pode gerar perdas não só econômicas como também reputacionais, aquelas que impactam na imagem da empresa, no mercado acionário e em futuros negócios (NEUBIG; SANGHA, 2004). Freedman, Loomer e Vella (2009, p. 75) comentam que grandes empresas preferem um planejamento tributário menos agressivo por conta da preocupação com o risco reputacional.

A desconformidade ocorre tanto no descumprimento das obrigações acessórias – ocasionando multas, juros e custos de reparação ao contribuinte – quanto no cálculo incorreto da obrigação principal. É importante salientar que o cálculo incorreto dos tributos é indesejável tanto a menos do devido quanto a mais. O cálculo do tributo a menos gera encargos de mora e risco de detecção pelo Fisco, com consequente majoração das multas. O cálculo a mais causa aumento nas despesas ou no custo dos produtos, prejudicando sua competitividade e o resultado. Em geral, tributos recolhidos a maior podem ser recuperados dentro do prazo prescricional, mas, ainda assim, geram custos de reparação. Além disso, no Brasil, alguns tipos de recuperação, aqueles ainda não sistematizados, podem ser extremamente burocráticos e se arrastar por anos, apesar de a Lei 11.457, de 2007, determinar que a decisão administrativa seja proferida em no máximo 360 dias (BRASIL, 2007[b], art. 24).

Segundo Godwin (1978), todos os gastos com o cumprimento das exigências fiscais incorridos aos contribuintes ou terceiros são chamados de “custos de conformidade tributária”. Isso inclui todos os custos fixos da manutenção da gestão do risco fiscal, perdas decorrentes de descumprimento, despesas excedentes por erros e seguros.

2.3.1 Aproximação dos conceitos de risco operacional e risco fiscal

Mulligan e Oats (2009) afirmam que a necessidade da gestão de risco fiscal decorre em parte da existência de uma legislação fiscal que gera dúvida interpretação. A insegurança jurídica gera risco a ser avaliado, mensurado e gerenciado, o que leva a atitudes de agressividade ou de conservadorismo perante as regras fiscais. Essa afirmação leva em consideração dois componentes principais do risco, que são a incerteza e a percepção que os indivíduos têm do cenário.

As expectativas positivas e negativas se referem à percepção que os indivíduos têm da situação, e isso influencia a tomada de decisão. Elas identificam preferência ou aversão ao risco e determinam o perfil dos indivíduos. A aversão faz com que as empresas busquem melhor conhecimento dos fatores de exposição ao risco (DIAMOND; STIGLITZ, 1974; DOWLING, 1986; SITKIN; PABLO, 1992; BRITO, 2007).

Masselli et al. (2002) conduziram um experimento nos Estados Unidos para verificar o comportamento dos contribuintes frente à inteligência fiscal, e concluíram que profissionais novatos tendem a se tornarem muito mais conservadores diante das escolhas contábeis quando conhecem os métodos de auditoria do Fisco, enquanto que os profissionais mais experientes se mantêm mais firmes em seus posicionamentos.

O que caracteriza a incerteza é o desconhecimento da totalidade das possibilidades do ambiente, o que dificulta a mensuração do risco. Como mensurar todas as possibilidades de contingências de ordem fiscal? Em cenários com insegurança jurídica e instabilidade da legislação, comuns em vários países, a alta frequência das mudanças das regras prejudica o domínio do conhecimento técnico (SITKIN; PABLO, 1992; BATESON, 1995; BRITO, 2007; MULLIGAN; OATS, 2009).

Röthlisberger e Zitter (2005) incluem erro humano, falta de conhecimento, falta de motivação ou até mesmo comportamento fraudulento de gestores, que chamam de “riscos de implementação”, como consequências das incertezas do cenário.

Além de potencializar o risco de erros, a instabilidade das regras exige grande atenção ao treinamento e ao suporte técnico, o que gera custos de conformidade. Além da qualificação exigida para os funcionários da área tributária, o acompanhamento da legislação fiscal em cenário volátil depende de atualização constante. Suporte técnico constante é necessário, através da assinatura de boletins e revistas técnicas, participação de fóruns de discussão de novos assuntos e consultoria para questões de dúvida entendimento (KALLMAN, 2008; ALCAZAR, 2012).

A probabilidade é a chance de uma contingência ocorrer. Ela pode ser aplicada sobre riscos conhecidos, ainda que subjetivamente, para que se possa mensurá-los. Sua atribuição deve ser baseada em conhecimentos históricos de eventos similares internos ou externos à entidade. No aspecto legal, a presença da insegurança jurídica no cenário fiscal dificulta a atribuição de probabilidade de contingências. A probabilidade de ocorrência de cada entendimento que o Fisco possa vir a ter sobre determinadas questões fiscais deve ser analisada individualmente, inclusive com observação de tendências de decisões judiciais (BATESON, 1995; MOOSA, 2007).

Potencial (de perda) é a magnitude do dano que uma contingência pode causar. Esse potencial é diretamente afetado pela carga tributária, pois ela representa o impacto que os tributos têm no resultado. O mesmo raciocínio vale para as multas, estabelecidas pela administração tributária por desconformidade. A carga tributária é fator externo e não pode ser controlada, mas a incidência de multas sim, através de gerenciamento e governança no departamento fiscal. (SITKIN; PABLO, 1992; MARSHALL, 2002).

Outra questão importante sobre risco é a da sua duração. Na definição centrada em processos do *Bankers Trust*⁴, riscos operacionais “se relacionam a todas as fases de negócios, desde a sua originação até sua execução e entrega, abrangendo a linha de frente, o apoio intermediário e o *back-office*” (MARSHALL, 2002, p. 21). Esta definição está próxima ao conceito de Michael Porter⁵ para “cadeia de valor”, em que a vida do produto termina na entrega às mãos do consumidor – adaptada para os dias de hoje, de crescente regulação ambiental, para até seu descarte (SHANK; GOVINDARAJAN, 1993, p. 41-60) – ou seja, até a extinção completa de seus efeitos.

Adaptando essa definição para o risco fiscal, o risco não cessa no final da tarefa, mas sim na completa extinção de seus efeitos, ou seja, na prescrição do tributo a que ela se refere.

Em tese, o prazo prescricional comum dos tributos é de cinco anos (BRASIL, 1966, art. 173). Porém, para aqueles tributos baseados no exercício fiscal no ano calendário seguinte, como é o caso do IRPJ e CSLL, o prazo prescricional é contado cinco anos a partir do final do exercício seguinte, o que pode chegar a sete anos. Por exemplo: o cálculo do IRPJ referente competência janeiro de 2000 tem exercício fiscal no ano de 2001, que, contados cinco anos após o ano seguinte (2002), só prescreve em 2007.

⁴ *Bankers Trust* é uma associação norte americana de bancos comerciais (BANKERS TRUST, 2014).

⁵ Michael Porter é professor da área de Administração e Economia da *Harvard Business School*, uma das maiores universidades de negócios dos Estados Unidos. Sua área de especialidade é a de estratégia empresarial e competitividade, onde desenvolveu conceitos importantes, escreveu diversos livros, e atua como consultor internacional (HARVARD, 2014).

Na esfera previdenciária, o prazo prescricional é de dez anos, e o mesmo para Relação Anual de Informações Social (RAIS) e comprovantes de pagamento de PIS/PASEP e Cofins. Na esfera trabalhista esse prazo é de trinta anos, e isso também vale para documentos relacionados ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (SESCON, entre 1998 e 2000).

2.3.2 Gerenciamento

Röthlisberger e Zitter (2005) comentam que é comum, no departamento fiscal das empresas, as pessoas estarem envolvidas em suas tarefas diárias, ocupadas com riscos conhecidos e óbvios, sem terem certeza se eles são os riscos realmente importantes. Eles afirmam que este problema só pode ser evitado pela gestão de riscos fiscais através da implantação de um bom modelo de risco aplicável a todos os tipos de impostos. Esses modelos devem ser articulados por categorias, objetos de risco, controles individuais e reconhecidos de forma sistemática por toda a empresa.

Controles consagrados no ambiente corporativo, como COSO e Basiléia II, por exemplo, desenvolvidos para a gestão do risco operacional, são aplicáveis ao risco fiscal, já que este é parte daquele. Eles incluem: documentação de processos chave, mapeamento de riscos para priorizar sua mitigação, treinamento, auditoria interna, integridade dos sistemas e bancos de dados, governança, análise volumétrica, etc., além de acompanhamento de empresas semelhantes no setor, consulta a especialistas, entre outras (RÖTHLISBERGER; ZITTER, 2005; COSO, 2007).

O COSO - *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*⁶, que ganhou maior importância e visibilidade com o advento da Lei Sarbanes-Oxley, apresenta, através do seu relatório “Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada”, uma tipologia, mostrada na Figura 2, de gerenciamento de riscos corporativos, sob o ponto de vista da direção da companhia. Na face principal encontram-se as fases da implementação, que podem ser cruzadas com objetivos (estratégico, operacional, comunicação e conformidade) e nível da organização, de forma multidirecional e interativa, onde quase todos os componentes

⁶ COSO é uma organização privada sem fins lucrativos que tem o objetivo de melhoria dos relatórios financeiros pela aplicação da ética e efetividade no cumprimento dos controles internos. O comitê é formado por representantes da *American Accounting Association*, *American Institute of Certified Public Accountants*, *Financial Executives International*, *Institute of Management Accountants* e pelo *Institute of Internal Auditors*, ao qual está ligado a AUDIBRA – Instituto dos Auditores Internos do Brasil, através da FLAI – Federação Latino-Americana de Auditores Internos. O modelo de controle interno do COSO não é exigência legal, mas virou referência quando passou a ser adotado por muitas organizações e fundamentou várias normas de auditoria e certificações exigidas pela Lei Sarbanes-Oxley, além de servir de modelo para várias legislações antifraude (COSO, 2013).

se relacionam (COSO, 2007). Vale lembrar que a Lei Sarbanes-Oxley tem como principal objetivo garantir a credibilidade das informações das empresas para o mercado, como instrumento de governança corporativa, e por conta disso, impõe controles internos e responsabilidades aos gestores.



Figura 2: Tipologia de risco operacional

Fonte: COSO, relatório Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada

Os componentes da tipologia de gestão do risco operacional do COSO:

- ambiente interno,
- fixação de objetivos
- identificação de eventos
- avaliação de riscos
- resposta a risco
- atividades de controle
- informações e comunicações, e
- monitoramento,

se referem às etapas de implementação de controles de riscos, e valem também para os riscos fiscais, já que fazem parte do risco operacional.

Essa adaptação foi testada por Miyoshi e Nakao (2012), que conduziram um estudo empírico sobre fatores que afetam riscos de conformidade tributária concernentes ao ICMS em uma indústria paulista, baseados na tipologia do COSO para gerenciamento de risco. Eles apuraram uma redução média de 33,92% dos riscos tributários após a implantação do gerenciamento.

A mesma adaptação poderia, por suposto, ser aplicada a outros modelos. Cardoso e Mendonça Neto (2003) sugerem, como ponto de partida para o gerenciamento do risco operacional, o estabelecimento de prioridades, entre importância e prazo de cumprimento, e probabilidade para cada evento, ainda que de forma subjetiva, e a determinação dos responsáveis por áreas.

As diretrizes sugeridas pelos autores podem ser aplicáveis para o gerenciamento do risco fiscal, como o mapeamento de todas as questões tributárias que constituem motivo de atenção. O mapeamento permite o estabelecimento de prioridades e a observância de prazos, tão importantes na matéria tributária, para mensuração, avaliação de probabilidades e plano de mitigação.

O mesmo pode se dizer do gerenciamento integrado do risco operacional sugerido por Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001), exposto na Figura 3.

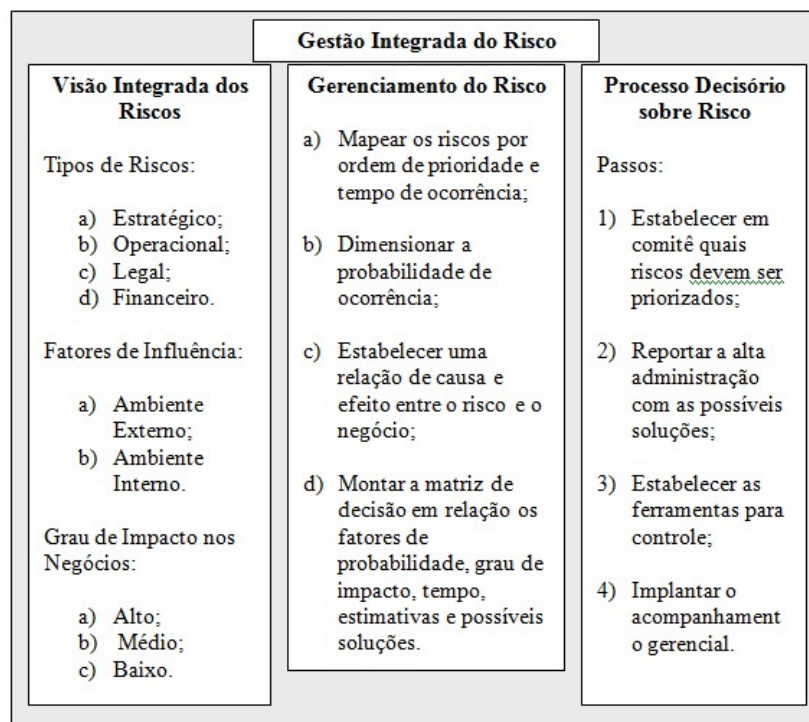


Figura 3: Modelo de Gestão integrada de risco

Fonte: Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001)

Por este modelo, a visão globalizada dos diversos enfoques do risco existentes, internos e externos, permite melhor mapeamento (mensuração de magnitude e probabilidade de cada ponto), análise de causa e efeito do risco no negócio e elaboração de matriz de decisões. O planejamento orienta a priorização dos pontos de riscos, a melhor utilização dos

controles, análise de custo benefício de cada ação e a tomada da decisão mais adequada. O gerenciamento integrado tem, como objetivo principal, a redução dos riscos através da adoção de medidas de prevenção, e caracteriza uma atitude de conformidade (*compliance*) proativa.

O registro histórico das eventualidades e perdas ocorridas fornece elementos para melhorar as estimativas e a análise das probabilidades. Quanto mais completo for o registro – envolvendo expectativa, casualidade e penalidades consequentes – melhor será a base para a análise e estabelecimento de estimativas, experiência e aprendizagem.

A integração contribui para a redução do risco fiscal, já que sua análise envolve diversas áreas, como tributação, contabilidade, direito tributário e trabalhista, sistemas, além de outras específicas de atuação setorial. A integração multidisciplinar estimula o desenvolvimento, e é mais eficiente na análise das questões de entendimento dúbio da legislação fiscal. A participação da administração é importante para que a análise esteja de acordo com os objetivos da organização.

A designação do responsável por cada ponto de controle objetiva a mitigação de falhas por falta de controle. Isso significa desenhar toda a cadeia de interligamento entre atividades e subatividades, os passos que devem ser executados para execução completa de uma tarefa, e o estabelecimento tempo de processamento e prazo de cada etapa. A revisão de cada etapa deve ser feita pelo nível superior, de forma que a hierarquia culmine nos profissionais que detenham responsabilidade (FAMÁ; CARDOSO; MENDONÇA NETO, 2001).

2.3.3 Planejamento Tributário

Evasão fiscal é a prática de agir, omitir ou fraudar, com o objetivo de reduzir imposto, e é considerada crime contra a ordem tributária (BRASIL, 1990).

Elisão fiscal é a prática que também tem o objetivo de reduzir imposto, porém de forma legítima e lícita, através da adoção legal da alternativa menos onerosa ou daquela que não tenha vedação legal. Planejamento tributário é a atividade de elisão cujo objetivo é reduzir a carga tributária para o valor exigido por lei, através do pagamento de impostos adicionais desnecessários, por desconhecimento de dispositivos legais de benefício fiscal, ou através de estudo dos negócios jurídicos do contribuinte e a busca de alternativas lícitas de atuação nas “lacunas da lei”, ou seja, nas matérias em que não existe disposição explícita contrária (RÖTHLISBERGER; ZITTER, 2005; FABRETTI, 2009, p. 133-135; DE PAULA, 2011).

A complexidade da questão da evasão *versus* elisão fiscal reside no fato de que é nebuloso o limite que separa o planejamento tributário do abuso da prática.

Gonçalves Pereira (2009, p. 121) cita, como formas de planejamento tributário lícito, os instrumentos administrativos de redirecionamento de atividades, reorganização contábil e reestruturação societária ou por mecanismos fazendários de elisão, que são as opções por regimes vantajosos e aproveitamento de prerrogativas ou por incentivos fiscais. Cita também a recuperação de créditos fiscais através de pedidos de compensação e administração ou redução dos passivos por remissão, anistia ou parcelamento. Sem prejuízo destas, cita ainda as alternativas de discutir as divergências de entendimentos com o Fisco por vias administrativas e judiciais, ainda que elas onerem o contribuinte. Como custo dos litígios, no caso daqueles contra o Fisco, deve-se considerar, além dos custos com assessoria jurídica, a suspensão dos direitos a parcelamentos e certidões a que os contribuintes teriam direito.

Certas formas de planejamento tributário são garantidas pela própria legislação. As escolhas das formas tributárias a serem adotadas são garantidas pelos princípios da autonomia privada e a liberdade de escolha do Código Tributário Nacional, e pelas próprias regras tributárias, que permitem certos contribuintes optarem pela base de tributação. No mesmo âmbito, é considerado planejamento tributário a escolha do local para instalação de unidade produtiva baseada na tributação local e na política de incentivos fiscais (BRASIL, 1966; IIZUKA, 2009, p. 57; ANDRADE FILHO, 2009, p. 158).

Diante do acirramento das relações comerciais, a otimização da tributação é considerada ato normal de gestão, quando o administrador busca o aperfeiçoamento constante visando a resultados, e para cumprir com suas competências de acordo com as normas da governança corporativa (ANDRADE FILHO, 2009, p. 163; IBGC, 2006, p. 51).

Um bom planejamento tributário pode resultar em diminuição de despesas e custos dos produtos, portanto se torna prática importante na busca da vantagem competitiva. Porém a administração tributária não enxerga positivamente o planejamento tributário, uma vez que tem nas empresas sua maior fonte de arrecadação de impostos. Quando uma empresa ganha com o planejamento ela reduz o fluxo de recursos para o governo. Então o Fisco, no intuito de aumentar a arrecadação e perseguir as empresas que abusam da prática, intensifica as exigências e o monitoramento das atividades em que se identificam maiores margens de manobra. O resultado desse conflito de interesses é o aumento significativo do risco fiscal para todos os contribuintes. As regras fiscais podem não ser totalmente claras e a busca da solução pode exigir julgamento, e conseqüente divergência de entendimento, gerando assim o risco (GONÇALVES PEREIRA, 2009, p. 123).

Demonstrando uma forma de planejamento tributário, Formigoni et al. (2009) identificam que, quando as microempresas e empresas de pequeno porte gerenciam seus resultados através das receitas e não do lucro, elas buscam obter o benefício fiscal da permanência no Simples Nacional⁷. Microempresas e empresas de pequeno porte, na sua maioria, não possuem recursos para terem seu próprio departamento contábil nem para dispor de uma assessoria específica de planejamento tributário, e costumam se utilizar da assessoria contábil/tributária terceirizada das organizações contábeis.

Quando a percepção do risco é baseada em fatores emocionais e a tolerância do contribuinte varia de acordo com seu ponto de vista sobre as questões fiscais, então se pode dizer que o planejamento tributário é inerente ao perfil do tomador de decisão. As empresas devem buscá-lo no intuito de aumentar lucratividade e competitividade, porém devem considerar que a prática gera aumento da exposição ao risco. Portanto, o planejamento tributário deve ser feito sob a ótica do custo-benefício, baseado no grau de risco *versus* recompensa, considerados os objetivos e o perfil de risco do contribuinte, o que o IBGC chama de “exploração” do risco. (IBGC, 2007, p. 23; KALLMAN, 2008)

2.4 CENÁRIO TRIBUTÁRIO BRASILEIRO

O Brasil se encontra em amplo processo de reformulação do sistema tributário, através da implementação do SPED. Esse sistema representa a entrada definitiva do sistema tributário na era digital, e consiste em deslocamento de toda a informação necessária à apuração de impostos dos contribuintes para uma base de dados à disposição do Fisco para monitoramento e fiscalização, com a menor interferência humana possível (SPED[a], 2013).

O sistema foi instituído em 2007 e vem sendo implantado em etapas desde então. O governo não divulga a agenda de implementação, mas supõe-se que ela ainda se estenderá por muito mais tempo, a julgar pela quantidade de prorrogações das etapas de quase todos os projetos, na busca pela aderência (SPED[a], 2013; SPED[b], 2013; SPED[c], 2013).

O SPED engloba os sistemas de escrituração eletrônica, que são:

- SPED Contábil, ou Escrituração Contábil Digital (ECD), que contém a completa base de dados dos sistemas contábeis dos contribuintes, e o FCONT,

⁷ O Simples Nacional é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto na Lei Complementar nº 123, de 14.12.2006. Trata-se de um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos que abrange todos os entes federados, além de ter carga tributária favorecida. (SIMPLES NACIONAL, 2013).

em que se registram as adaptações de critérios contábeis que vigoraram até 2007, antes da Lei 11.638, que alterou a 6.404/1976 (Lei das Sociedades Anônimas) (BRASIL, 1976; BRASIL, 2007[c]);

- SPED Fiscal, ou Escrituração Fiscal Digital (EFD), em implantação gradativa, que contém toda a escrituração de documentos fiscais gerados nas operações comerciais, que envolve os subsistemas de NF-e (notas fiscais eletrônicas estaduais), NFS-e (idem para notas fiscais de serviços), e CT-e (conhecimentos de transportes e notas fiscais de serviços de transporte), entre outros específicos; além da EFD-Contribuições, para escrituração das Contribuições Sociais, e o EFD-IRPJ, para declaração do imposto de renda e escrituração do Livro de Apuração do Lucro Real; e
- eSocial, para a escrituração de dados trabalhistas e previdenciários, que será implantado a partir de 2014.

Através desses sistemas conectados às bases geradas pelas antigas, mas ainda vigentes, declarações, o Fisco cruza informações e monitora:

- todas as informações constantes do SPED;
- outras declarações fiscais administradas pela RFB: DIPJ, DCTF, DIRF, PER/DCOMP, DEFIS, DACON e outras específicas, como por exemplo, as de informações fiscais para cigarros e bebidas;
- informações fiscais geradas nas esferas estaduais e municipais, como GIA e SINTEGRA;
- declarações para operações específicas e a fiscalização da Pessoa Física também administradas pela RFB, que são: DIRPF, declaração de Imposto de Renda das Pessoas Físicas; DBF, de concessão de benefícios e incentivos fiscais; DECRED, apresentada pela administradoras de cartões de crédito com as informações de gastos dos usuários; DEREEX, apresentada por contribuintes que mantém recursos no exterior provenientes de exportações; DIMOB, de operadoras imobiliárias e de aluguéis; DIMOF, apresentada pelos bancos com operações financeiras de seus clientes; DITR, apresentada por proprietários de imóvel rural; DMED, apresentada por entidades da saúde; DOI, apresentada pelos cartórios informando operações imobiliárias; DPREV, apresentada por

entidades de previdência privada, e registro no Siscoserv, para contribuintes que realizem operações de serviço no exterior;

- informações trabalhistas, como RAIS, CAGED e SEFIP; e
- outros controles sob administração do governo, como: CBE do Banco Central, para residentes detentores de patrimônio no exterior, RENAVAL, que é o controle de veículos automotores, capitania dos portos, DAC, e demais (RFB[a], 2013).

Além da RFB, as administrações tributárias estaduais e municipais se encontram em amplo processo de integração com esses sistemas com o objetivo de fiscalizar os seus próprios tributos.

O sistema de cruzamentos pretende envolver toda e qualquer operação que passe pela base de dados da administração tributária de todas as esferas na busca da interligação e validação legal delas, de maneira cada vez mais abrangente. O sistema tende a se intensificar cada vez mais, como afirma o atual secretário da Receita Federal, Carlos Alberto Barreto, anunciando o foco da fiscalização para 2014 (ESTADÃO, 2013).

Essa integração de sistemas digitais para fins fiscais é chamada de “Inteligência Fiscal”, que, segundo o próprio dispositivo que instituiu sua doutrina, consiste no “exercício sistemático de ações especializadas, visando à obtenção, análise, difusão tempestiva e salvaguarda de dados e conhecimentos” com as finalidades de: assessorar as autoridades fazendárias no planejamento, execução e acompanhamento das ações da fiscalização; detectar e combater a fraude fiscal; subsidiar os órgãos responsáveis pela persecução penal no combate aos crimes contra a ordem tributária, de lavagem de dinheiro e outros (BRASIL, 2009, Anexo Único, item 1.1).

Esse sofisticado sistema de cruzamentos é apelidado de *Big Brother*, perspicaz referência ao clássico romance “1984” de George Orwell, em que um governo opressivo vigia seus cidadãos constantemente. Na verdade, o nome do sistema é Harpia e ele é processado em um supercomputador de nome T-Rex (SPED BRASIL, 2009; FOLHA, 2005). Apesar da louvável evolução no combate à evasão fiscal, a RFB demonstra certa ironia ou, pelo menos, enfatiza sua voracidade, ao nomear seus dispositivos. Harpia é o nome de uma das maiores aves de rapina e T-Rex é a abreviação em inglês de tiranossauro rex, um dos maiores predadores entre os extintos dinossauros. A mascote do Imposto de Renda no sítio da RFB é o leão, ironizando a forma como os contribuintes se referem à ferocidade do Fisco brasileiro: “as garras do leão”.

A exposição da voracidade do Fisco pode ter fundamento na afirmação de Mulligan e Oats (2009) de que um ambiente de forte regulação tende a incentivar uma atitude mais conservadora.

Considerando o ambiente de forte regulação e amplo monitoramento exercido pela administração tributária, é de se esperar que o contribuinte brasileiro adote uma postura conservadora em relação ao risco fiscal. Pesquisa global, feita pela Ernest & Young com 474 executivos em 14 países, aponta que os brasileiros são os que, de fato, têm maior aversão a esse risco (ERNEST & YOUNG, 2007; VALOR ECONÔMICO, 2007).

De fato, Silva (2012) pesquisou o impacto do SPED nas 500 maiores empresas brasileiras, coletadas na edição de 2010 da Revista Exame - Melhores & Maiores, e concluiu que o sistema aumentou o *compliance* voluntário, dado o aumento da eficiência e eficácia dos métodos de auditoria fiscal da administração tributária.

Junqueira (2010) apresenta trabalho em que estuda os fatores de fracasso nas tentativas de reforma tributária no país, desejada, necessária e prometida por diferentes governos. Em sua análise, cita excesso de dispositivos legais em uma estrutura “caótica”, excesso de burocracia, alta carga tributária, entre outros, além de comentar os entraves políticos que a detém.

A seguir alguns destes fatores serão comentados à luz do impacto direto que eles exercem no risco fiscal: excesso de obrigações acessórias, instabilidade da legislação fiscal, alta carga tributária e insegurança jurídica.

2.4.1 Excesso de obrigações acessórias

Obrigação acessória é dependente de uma obrigação principal, o recolhimento de tributo, e lhe serve de fundamento. Ela tem por objeto as prestações previstas na legislação fiscal, no interesse da arrecadação ou da fiscalização. A inobservância da obrigação acessória converte-se em obrigação principal relativamente à penalidade pecuniária, conforme Código Tributário Nacional (BRASIL, 1966).

Escrituração fiscal é o conjunto das atividades necessárias ao cumprimento das obrigações acessórias, e envolve principalmente o registro de operações e preparação de declarações de movimento a serem disponibilizados ao Fisco, mas também o acompanhamento e a manutenção de uma boa “situação fiscal” perante a administração tributária. Isso significa cumprir todas as exigências federais já mencionadas, além de

exigências estaduais, municipais, trabalhistas e previdenciárias, e as decorrentes de legislação específica (CFC, 1958).

As obrigações acessórias passam por verdadeira revolução, em todos os sentidos (formato, prazos, multas, profundidade, etc.), com o advento do SPED.

Faria et al. (2010) pesquisaram a percepção dos contribuintes sobre os impactos da adoção do SPED nos processos operacionais e nos custos das empresas. Segundo os autores, o SPED representa modernização da sistemática de cumprimento das obrigações acessórias, e irá promover um impacto significativo nos processos operacionais, desde o registro da informação na origem (as transações econômicas), a escrituração fiscal, até a entrega e guarda das obrigações acessórias, bem como na reestruturação dos sistemas de comunicação, *hardware* e *software*, e a extinção sistemática do arquivo físico, já que todo o processo é digital.

Em seus achados, foi constatado que, apesar de a redução de obrigações acessórias ser um ponto positivo do sistema, isso ainda não havia sido observado na prática. A pesquisa também mostrou que, embora o SPED, em tese, deva otimizar processos operacionais e reduzir volume de documentos e procedimentos fiscais, seus benefícios ainda não haviam sido percebidos nas empresas contribuintes, e acabou sendo visto como um acúmulo de obrigações. Além disso, ao contrário da redução de custos esperada com a digitalização dos processos, foram observados gastos consideráveis com *software*, serviços especializados e estrutura para o atendimento da demanda (FARIA et al., 2010).

A implantação do SPED é um processo de longo prazo, haja vista que já tem mais de seis anos e seu final ainda não pode ser vislumbrado. As constantes prorrogações de prazos das etapas de implantação mostram que sua complexidade surpreende o próprio governo, provavelmente sensível à dificuldade de adesão, tanto dos contribuintes quanto da própria administração tributária, dada a necessidade de reestruturação dos sistemas no que tange tempo e custo.

A exigência das obrigações acessórias acontece de forma paralela, ou seja, as obrigações instituídas pelo SPED convivem com as do antigo formato por um tempo, até que o Fisco tenha estabilidade das informações para substituí-las completamente (SPED[a], 2013; SPED[b], 2013; SPED[c], 2013). A questão do excesso de obrigações acessórias se caracteriza não só pela grande quantidade de informações prestadas pelo contribuinte, mas também pela redundância de muitas delas, principalmente neste período de transição, o que causa duplicidade de informações.

José Chapina Alcazar, então presidente do Sindicato das Empresas de Contabilidade e Assessoramento no Estado de São Paulo (SESCON-SP), associação das empresas de serviços contábeis, expôs a preocupação da classe com esse excesso ao mencionar a sobrecarga de trabalho no cumprimento das obrigações acessórias, que implica investimentos em tecnologia, sistemas de controle, mão de obra qualificada, integração de departamentos e compra de equipamentos, entre outros. Além disso, ele acredita que essa sobrecarga dificulta o empreendedorismo brasileiro, especificamente os pequenos novos negócios, e a competitividade das empresas brasileiras no mercado global; e propõe, através da entidade, a revisão da agenda fiscal, com equalização de prazos e fim de obrigações redundantes. Segundo Alcazar (2012) é “praticamente impossível” para o contribuinte acompanhar e colocar em prática todas as alterações na área fiscal.

Preocupação semelhante é a da assessora tributária da FENACON - Federação Nacional das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas, Marta Arakaki, quando critica o Estado, que, segundo ela, é “insensível aos apelos do setor produtivo para redução do peso das exigências”, se referindo ao custo da conformidade tributária, e considera que as empresas de serviços contábeis são as mais prejudicadas com esse excesso. Ela sugere ainda que seria justo que os custos da conformidade tributária fossem compartilhados com o Estado, já que a organização contábil trabalha para a máquina da arrecadação (ARAKAKI, 2004).

Machado (2013), atual presidente do SESCO-SP, cita o SPED como maior preocupação atual do profissional contábil e critica sua implantação, cujo piloto foi feito nas grandes corporações, ignorando as empresas de pequeno e médio porte: “Ele (o SPED) é hoje o maior desafio no campo contábil para as empresas e, conseqüentemente, para os contadores. O governo criou um sistema que realmente traz transparência, mas implantou o modelo de maneira equivocada”.

Confirmando os motivos da preocupação das entidades contábeis, a PriceWaterhouseCoopers realizou recente pesquisa, a “Paying Taxes 2013”, com 185 países, apontando o Brasil como o país que mais consome horas de seus contribuintes no *tax compliance*: 2.600 horas anuais (30% do ano), entre uma média mundial de 268 horas anuais. O volume de horas gastas no Brasil é 2,5 vezes maior que o segundo colocado no *ranking* (a Bolívia) e 10 vezes maior do que a média mundial (PWC, 2013).

O excesso de obrigações acessórias aumenta significativamente a chance de detecção da fiscalização, causando um impacto proporcional no risco fiscal. Além disso, a duplicidade

de informações gerada nesse período de transição aumenta a probabilidade de erro, pois o universo dos dados é duplicado.

2.4.2 Instabilidade da legislação fiscal

Outra questão que agrava o risco fiscal é o da instabilidade das regras. Cada mudança na legislação exige nova demanda no trabalho do departamento fiscal, que pode ser traduzido para custos de treinamento e adaptação nos controles, além de aumentar o risco de erros decorrentes da não atualização em tempo hábil.

A falta de estabilidade nas regras, ou seja, o excesso de medidas que constantemente emendam a legislação fiscal, contribui para ampliar a complexidade do sistema tributário. A complexidade no sistema não é uma exclusividade do Brasil. Freedman, Loomer e Vella (2009, p. 101), comentando a complexidade tributária no Reino Unido, em artigo sobre risco corporativo e aversão, revelam que seus entrevistados reclamam que o país sofre de uma doença chamada “*tax rule madness*”.

O Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) publicou um relatório estatístico sobre as normas publicadas desde a promulgação da Constituição vigente, em 1988, até a ocasião do seu 24.º aniversário (05/10/2012). As normas editadas se referem a emendas constitucionais, emendas constitucionais de revisão, leis delegadas, leis complementares, leis ordinárias, medidas provisórias originais e suas reedições, decretos federais e normas complementares (portarias, instruções normativas, ordens de serviços, atos declaratórios, pareceres normativos, etc.), além de 14 reformas tributárias identificadas. Foi apurado que, das 4,6 milhões de normas editadas no período, 290.932 (6% do total) são de matéria tributária, com média de 3 mil palavras por norma. Isto representa a edição de 46 normas tributárias por dia útil, ou 5,8 por hora de trabalho. Como nem todas as empresas atuam em todos os estados brasileiros, esse estudo foi refinado, e se estimou que cada empresa deve seguir 3.507 normas. Também foi apurado que apenas 7,5% das normas estavam em vigor em 05/10/2012, ou seja, menos de um décimo delas permanece intacta, indicando alto grau de substituição e revelando a instabilidade (IBPT, 2012[a]).

“Eu costumo dizer que, a cada edição do Diário Oficial, o sistema tributário piora”, conclui Clóvis Panzarini, ex-secretário da Fazenda do Estado de São Paulo, ao comentar o emaranhamento da legislação tributária pós-constituição de 1988, que transferiu receitas da União para os estados e municípios, principalmente no caso dos impostos estaduais (JN, 2013).

2.4.3 Alta carga tributária

Carga tributária expressa a relação entre o volume de recursos que o Estado extrai da sociedade para financiar suas atividades, ou seja, o total dos tributos arrecadados e o Produto Interno Bruto (PIB). Ela é um indicador percentual e engloba tributos diretos e indiretos, contribuições, taxas e tarifas (MARIA, 2010, p. 124).

São inúmeros os trabalhos acadêmicos que analisam os impactos da carga tributária na economia e nas empresas. Pohlmann e Iudícibus (2010) verificaram relação positiva entre o nível de tributação do lucro e o grau de endividamento das empresas, utilizando dados de 2001 a 2003 das maiores empresas brasileiras, segundo a Revista Exame - Melhores & Maiores.

Santos e Pires (2009) realizaram investigação econométrica em dados do governo e do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística dos anos de 1995 a 2005, e observaram relação positiva entre os aumentos da carga tributária brasileira e queda no investimento privado.

Este trabalho não pretende estudar os pontos positivos e negativos da prática de alta carga tributária, mas sim relacioná-la com o impacto no risco tributário.

O potencial de perda é a magnitude do dano que uma contingência pode causar (SITKIN; PABLO, 1992). Nas empresas, a carga tributária representa o fardo que os impostos devidos causam em seus orçamentos. Portanto a carga tributária tem relação direta com a magnitude do risco fiscal, pois quanto maior ela for maior será o potencial da perda.

Tabela 1: Crescimento da carga tributária brasileira

	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>
TCU	31,90	32,00	33,00	34,00	34,00	34,00	33,00	33,00	35,00	35,41
IBPT	34,03	33,35	34,37	34,58	35,73	36,85	34,91	37,17	36,62	37,25
FMI - WEO	32,53	33,49	34,13	34,52	34,69	34,85	33,83	34,22	36,02	36,27

Fonte: elaboração própria, com dados extraídos do TCU, IBPT e FMI-WEO.

As estatísticas da carga tributária brasileira, obtidas por diferentes entidades, apresentam pequenas diferenças em função dos critérios de cálculo, mas todas elas apontam para o crescimento. A Tabela 1 apresenta números de dez anos consecutivos levantados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), órgão oficial, o IBPT, entidade independente, e o FMI

(Fundo Monetário Internacional), através do seu relatório *World Economic Outlook* (WEO), entidade de atuação global (TCU, 2011; TCU, 2012; IBPT, 2012[b]; FMI, 2013).

Bispo, Calijuri e Lima (2009) realizaram pesquisa sobre a carga tributária de empresas brasileiras de diversos setores econômicos e tamanhos entre 2001 e 2005 e concluíram que a carga tributária das empresas é afetada pelo setor econômico e as diferenças de porte, mas as cargas tributárias médias obtidas na amostra são coerentes com o crescimento observado nos índices oficiais nacionais. Essa conclusão mostra que o aumento da carga tributária tem um impacto direto no aumento da magnitude do risco fiscal das empresas brasileiras. Neste trabalho a carga tributária corresponde ao percentual entre impostos devidos e o valor adicionado.

Tinoco et al. (2011) analisam a carga tributária de empresas brasileiras, as melhores classificadas em diversos setores, segundo o *ranking* da Revista Exame - Melhores & Maiores, baseados na Demonstração do Valor Adicionado dos períodos de 2005 a 2007. A pesquisa revelou carga tributária média dessas empresas de 37,77% para 2005, 38,18% para 2006 e 39,67% para 2007, portanto maiores que os números divulgados pelo IBGE para o mesmo período.

Com carga tributária nesse nível demonstrado, pode-se afirmar que os impostos constituem um dos itens mais importantes de custos na maioria das empresas, fato que incrementa sobremaneira a importância do risco fiscal.

Além de ser uma tendência mundial (BATISTA JR., 2000), o aumento da carga tributária é coerente no Brasil, onde a economia é crescente e onde a incidência recai principalmente sobre o consumo, já que consumo é componente do PIB. Em 2009 os tributos sobre consumo representavam 56,1% da arrecadação tributária total do país (MARIA, 2010, p. 139).

As noções de “alta” ou “baixa” carga tributária afetam as atitudes perante o risco, já que a percepção é componente importante na sua avaliação (MASSELLI, 2002). Mas a simples observação do crescimento da carga tributária brasileira não responde se ela é alta ou baixa, uma vez que esta noção é ligada à percepção dos contribuintes.

Para essa avaliação, o indicador da carga tributária deve ser comparado com outros cenários tributários, buscando-se cuidadosa escolha de critérios, para uma comparação coerente. Um país desenvolvido pode apresentar carga tributária maior, já que o conjunto de benefícios que ele tem capacidade de reverter para o seu cidadão justifica sua magnitude, enquanto que a baixa carga de um país não desenvolvido pode justificar sua ineficiência em atender as necessidades de sua população. Em geral, a carga tributária deve guardar

proporcionalidade com o retorno dos benefícios do Estado para que seja justa, do contrário ela penaliza seus cidadãos (BATISTA JR., 2000).

Paes (2010) realiza estudo quantitativo em que compara as relações entre carga tributária, e outras variáveis econômicas e de desenvolvimento humano, do Brasil com outros países, principalmente membros da OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development*⁸, com dados de 2003 a 2007. O estudo utiliza como indicadores de referência: despesa com educação, PISA⁹-2006, despesa pública com saúde, mortalidade infantil, número de homicídios, pobreza, índice de Gini¹⁰, IDH (Índice de Desenvolvimento Humano)¹¹ e PIB-PPC (Paridade do Poder de Compra) *per capita*¹². O estudo mostra que, com raras exceções, o Brasil possui a maior carga tributária entre os países que apresentam indicadores de referência piores do que os seus, em algumas comparações com desempenhos realmente pífios.

Os gráficos abaixo estendem o estudo de Paes (2010) fazendo comparações entre Brasil e grupos de países que possuam alguma similaridade, pra que sejam mais coerentes.

Para as variáveis analisadas, foram utilizadas apenas PIB-PPC *per capita* e IDH por simplificação, mas os critérios foram mantidos. O PIB-PPC *per capita* é um índice econômico dos mais efetivos nas comparações entre países, pois expurga os diferenciais de moeda do cálculo do PIB (KILSZTAJN, 2000). Os dados foram extraídos do relatório WEO do FMI de 2012, por ser o mais completo e atualizado. O IDH é um índice que representa a qualidade de vida oferecida à população e o grau de desenvolvimento econômico. O IDH utilizado foi o de 2011, o mais recente disponível no PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (FMI, 2013; PNUD, 2011).

⁸ A OCDE é uma organização internacional composta por 34 países que aceitam os princípios de democracia representativa e da economia de livre mercado sediada em Paris. Ela foi criada em 1948 com objetivo de dar suporte ao Plano Marshall para recuperação econômica da Europa pós-guerra, mas a partir de 1961 passou a aceitar estados não europeus. Seus membros são principalmente (mas não limitados a) países desenvolvidos. O Brasil não é membro (OCDE, 2013).

⁹ PISA (*The Programme for International Student Assessment*) é um estudo feito a cada 3 anos pela OCDE com objetivo de avaliar os sistemas de educação entre alunos de 15 anos de 70 países, nas disciplinas de leitura, matemática e ciências (OCDE, 2013).

¹⁰ O índice Gini é uma medida do desvio da distribuição do rendimento e consumo entre indivíduos ou famílias, a partir de uma distribuição perfeitamente igual. O valor 0 representa a igualdade absoluta e o valor de 100 a desigualdade absoluta (IPEA, 2013).

¹¹ O IDH é um índice elaborado anualmente pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), órgão da ONU, para comparação entre países com objetivo de medir o grau de desenvolvimento econômico e a qualidade de vida oferecida à população. Trata-se de uma medida resumida do progresso em longo prazo em três dimensões básicas do desenvolvimento humano: renda, educação e saúde. O objetivo da criação do IDH foi o de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o PIB *per capita*, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento (PNUD, 2011).

¹² O PIB-PPC considera o poder de compra do dólar americano na economia de determinado país. O índice *per capita* é obtido quando dividido pela população média do período medido e mostra o poder de compra dos seus cidadãos (KILSZTAJN, 2000).

Os grupos de comparação são os seguintes:

- os países do chamado BRICS¹³, pela similaridade no nível de desenvolvimento econômico;
- os países da América do Sul, pelos aspectos geográfico e histórico;
- as dez maiores economias do planeta¹⁴, pela magnitude do PIB; e
- os membros emergentes do G20¹⁵, pela importância na política global.

Trabalho semelhante realizou Batista Júnior (2000) quando comparou o Brasil com demais países da OCDE, mas estendeu sua análise aos países do G7 e também a países da América do Sul. Na época o termo BRICS ainda não existia.

A seguir são apresentadas as quatro comparações em gráficos que mostram a carga tributária (CT) no eixo Y, e os índices PIB-PPC *per capita* e IDH no eixo X. O ponto ótimo é o de maior renda e qualidade de vida da população possíveis, obtidas com imposição da menor carga tributária.

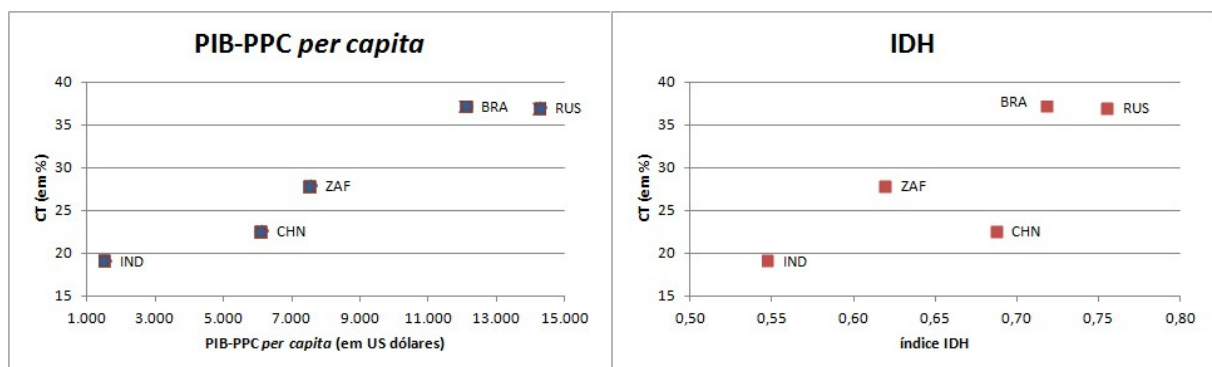


Figura 4: Comparação da carga tributária dos países do BRICS

Fonte: própria

¹³ A ideia do BRIC foi formulada pelo economista-chefe da Goldman Sachs, Jim O'Neil, em estudo de 2001 intitulado “*Building Better Global Economic BRICs*” e fixou-se como categoria da análise nos meios econômico-financeiros, empresariais, acadêmicos e de comunicação. Em 2006, o conceito deu origem a um agrupamento, propriamente dito, incorporado à política externa de Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2011, por ocasião da III Cúpula, a África do Sul passou a fazer parte do agrupamento, que adotou a sigla BRICS (ITAMARATI, 2013).

¹⁴ As dez maiores economias do planeta, segundo dados de 2012 do FMI e IBGE (TERRA, 2013).

¹⁵ O G20 é um grupo formado pelos países do G8 (Alemanha, Canadá, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia), a União Europeia (representada como bloco econômico) e mais 11 membros rotativos, que são os países emergentes, atualmente representados por: Brasil, Argentina, México, Turquia, África do Sul, Arábia Saudita, China, Índia, Coreia do Sul, Austrália e Indonésia. Ele foi criado para cooperação internacional de discussão de temas referentes à economia global e agenda financeira, e representa mundialmente: 90% do PIB, 80% do comércio, 2/3 da população e 84% das emissões de combustível fóssil (G20, 2013).

A Figura 4 mostra a comparação da carga tributária brasileira com os demais países do chamado BRICS: Rússia (RUS), Índia (IND), China (CHN) e África do Sul (ZAF). O Brasil tem a maior carga tributária entre os demais, tendo apenas a Rússia (37%) em um nível muito próximo. A Rússia apresenta uma situação favorável, pois seus índices de PIB-PPC *per capita* e IDH são superiores.

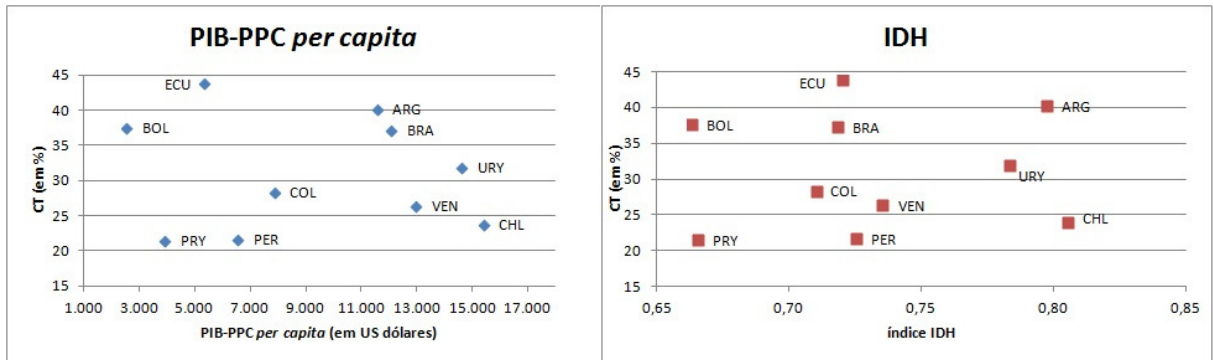


Figura 5: Comparação da carga tributária dos países da América do Sul

Fonte: própria

A Figura 5 mostra a comparação da carga tributária brasileira com alguns países da América do Sul: Argentina (ARG), Bolívia (BOL), Chile (CHL), Colômbia (COL), Equador (ECU), Paraguai (PRY), Peru (PER), Uruguai (URY) e Venezuela (VEN). Apesar de essa comparação envolver países de economias diferentes, o Brasil só apresenta carga tributária inferior a Equador (43,8%) e Argentina (40%). A Argentina, apesar de apresentar renda muito próxima à brasileira, tem um IDH bem superior. O Equador, apesar de apresentar uma péssima relação entre carga tributária e renda da sua população, tem IDH ligeiramente superior ao brasileiro.

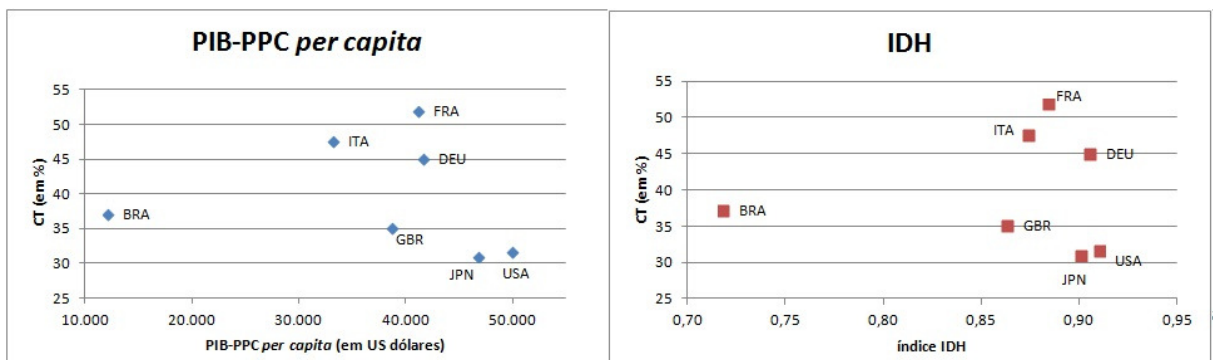


Figura 6: Comparação da carga tributária entre as dez maiores economias do planeta

Fonte: própria

A Figura 6 compara o Brasil com as dez maiores economias do mundo, excluindo-se os países que já aparecerem nos gráficos anteriores (China, Rússia e Índia): Estados Unidos (USA), Japão (JPN), Alemanha (DEU), França (FRA), Reino Unido (GBR) e Itália (ITA). Como os países que compõem essa amostra são desenvolvidos, o Brasil é representado por um ponto bastante fora da curva em relação à renda e ao IDH. Isso mostra uma péssima proporcionalidade em relação aos demais, mas ainda assim, ele não tem a menor carga tributária do grupo.

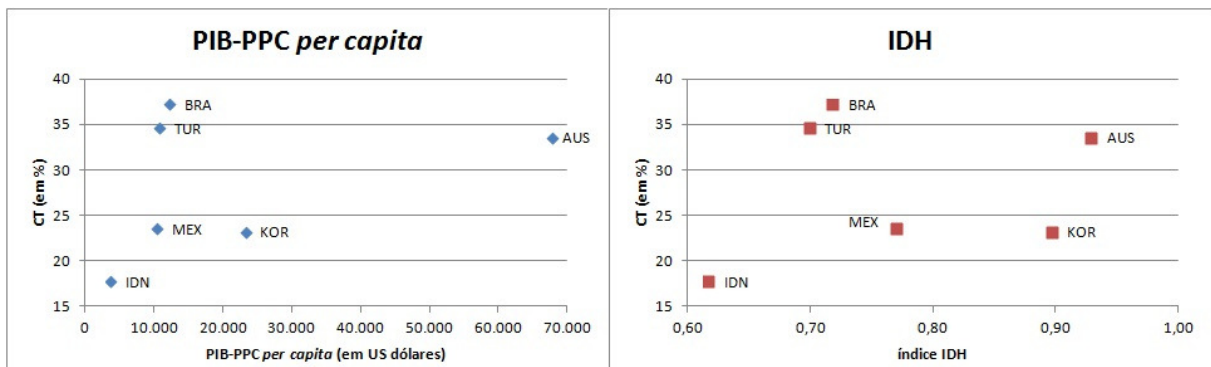


Figura 7: Comparação da carga tributária dos membros emergentes do G20

Fonte: própria

A Figura 7 compara o Brasil com os países membros emergentes do G20, excluídos os mencionados nos gráficos anteriores (África do Sul, Alemanha, Argentina, China, Estados Unidos, França, Índia, Itália, Japão, Reino Unido e Rússia): Austrália (AUS), Coreia do Sul (KOR), Indonésia (IDN), México (MEX) e Turquia (TUR). A Arábia Saudita¹⁶ foi proposadamente excluída da amostra por apresentar valores divergentes entre diversas fontes. Essa amostra é representada por países de realidades bem distintas. O Brasil apresenta novamente a maior carga tributária do grupo, e uma das piores proporcionalidades entre carga tributária e os índices.

Os gráficos mostram que a carga tributária brasileira é desproporcionalmente alta, e atestam depoimentos de economistas e tributaristas: “O Brasil tem uma carga tributária excessiva em relação ao desenvolvimento e o nível de renda que ele tem.” (Juarez Rizzieri, pesquisador da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas). “Nós pagamos

¹⁶ A carga tributária da Arábia Saudita é de 48,6% na base de dados utilizada, porém ela foi suprimida por ser o único país a apresentar um valor bastante diferente em relação a outras bases, provavelmente por questões de divergência de critérios. O *Economic Watch*, por exemplo, apresenta carga de 6,6% em 2010, enquanto o WEA apresenta 41,6% no mesmo período. O *Economic Watch* é uma comunidade econômica online que fornece newsletters com artigos e análises econômicas para perto de um milhão de leitores pelo mundo e se utiliza de diversas fontes de dados, como Banco Mundial, ONU, OECD, CIA *Workbook Facts*, *Internet World Statistics*, *The Heritage Foundation* e *Transparency International*, além do próprio FMI (ECONOMIC WATCH, 2013).

realmente carga tributária de país desenvolvido, mas os serviços ficam em nível de país subdesenvolvido” (Ives Gandra Martins¹⁷, tributarista) (JN, 2013).

2.4.3.1 Falta de atualização de parâmetros fiscais

Outra questão que aumenta indiretamente a carga tributária das empresas é a falta de atualização dos parâmetros fiscais. Os limites de enquadramento tributário, por exemplo, são estabelecidos sem regras de atualização de valor, talvez por estratégia econômica do governo, então só podem ser alterados mediante aprovação de dispositivo legal semelhante.

No caso do Lucro Presumido, o limite máximo para enquadramento na modalidade é um faturamento anual acima do qual a empresa perde a condição e deve se enquadrar na modalidade superior, o Lucro Real. Esse limite foi atualizado a partir do ano de 2014, mas permaneceu sem atualização por mais de dez anos, desde dezembro de 2002, período que acumulou uma inflação de 72,27% (até dezembro de 2013), medida pelo IGP-M/FGV¹⁸ (Índice Geral de Preços - Mercado, da Fundação Getúlio Vargas) (BRASIL, 2002, art. 46; BRASIL, 2013[a], art. 7; FGV, 2013).

Situação semelhante é a do Simples Nacional, modalidade que abrange empresas de pequeno e médio porte, que estabelecido através da Lei Complementar 123 de março de 2006, só pôde ter sua tabela de enquadramento reajustada através de outra Lei Complementar, a 139 em novembro de 2011, para valor que vige até hoje (BRASIL, 2006, art. 3; BRASIL, 2011, art. 2).

A questão da atualização de valores não se limita ao enquadramento, mas engloba muitos parâmetros da legislação fiscal, como é o caso do limite da parcela adicional de lucro. O limite, acima do qual se exige um adicional de 10% de IRPJ, foi estabelecido em 1995 em lei que adaptava os valores para a nova moeda, o Real, sendo, portanto, mais antigo que o próprio Regulamento do Imposto de Renda de 1999. Nesse período (dezembro de 1995 a

¹⁷ Ives Gandra da Silva Martins é advogado, tributarista e constitucionalista. Professor honorário das universidades San Martin de Porres (Peru) e Austral (Argentina). Professor emérito da UniFMU e UniFieo e deu aulas de Direito Econômico e Constitucional por 11 anos na Universidade Mackenzie. Advogando há 50 anos no Supremo, participou de diversos projetos de lei, desde sua primeira sustentação oral em 1962, inclusive da Assembléia Nacional Constituinte de 1986. Escreveu 90 livros e mais 329 como coautor, e mais de 550 pareceres na equipe (MARTINS, 2012).

¹⁸ O IGP-M, é uma das versões do IGP e registra a inflação de preços, não apenas de diferentes atividades como também de etapas distintas do processo produtivo, para ser usado como deflator do índice de evolução dos negócios. Tem como base metodológica a estrutura do IGP-DI (Disponibilidade Interna) e é formado pela média ponderada entre IPA-M (Índice de Preços por Atacado - Mercado), 60%, IPC-M (Índice de Preços ao Consumidor - Mercado), 30% e INCC-M (Índice Nacional do Custo da Construção - Mercado), 10% (FGV, 2013).

novembro de 2013) a FGV mediu uma inflação próxima de 100% (BRASIL, 1995, art. 3; FGV, 2013).

2.4.4 Insegurança jurídica

A segurança jurídica fiscal pressupõe que as normas sejam aplicadas de acordo com os princípios constitucionais, combinados com o Código Tributário Nacional, de legalidade, anterioridade, igualdade, irretroatividade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, respeitando a racionalidade e o direito dos contribuintes (CARVALHO, 2003; IIZUKA, 2009, p. 57).

É suposto que esses princípios só existam com normas claras e bem definidas. A segurança jurídica envolve a capacidade do cidadão em compreender as normas que deve obedecer, principalmente num sistema econômico fundamentado na livre iniciativa, na concorrência e na propriedade privada, onde é primordial reduzir os fatores que possam traduzir-se em incertezas econômicas suscetíveis de prejudicar a livre expansão da empresa. À falta do domínio claro da lei sucede-se o voluntarismo da administração (RIBAS, RIBEIRO, 2012, p. 213). A segurança jurídica permite a estabilidade do sistema jurídico e a previsibilidade da atuação estatal (MEDAUAR, 2011).

Desta forma, é de se supor que seja quase impossível afastar a insegurança jurídica do cenário tributário, ou pelo menos mantê-la num nível melhor gerenciável, num cenário de grande volatilidade das regras fiscais, conforme citado na pesquisa do IBPT (IBPT, 2012[a]).

Gonçalves Pereira (2009, p. 113-125) coleta uma série de relatos e pareceres de renomados tributaristas que consideram que as normas antielisivas brasileiras delegam aos agentes fiscais o poder de legislar sobre matéria tributária diante das “lacunas da lei”, o que implica ampliação do alcance da incidência tributária, provocando instabilidade, além daquela decorrente do excesso de normas. Theodoro Júnior (2006) destaca o descaso com a segurança jurídica nas recentes reformas legislativas brasileiras, apesar de bem-vindas.

São inúmeros os trabalhos, técnicos ou acadêmicos da área jurídica e de negócios, que revelam a gravidade da questão da insegurança jurídica fiscal no Brasil. Bifano (2009, p. 180-196) comenta o desalinhamento do conceito de insumos entre as óticas contábil, econômica e jurídica e aquela estabelecida pela legislação que dispõe sobre PIS e Cofins. Em sua análise, o conceito e as manifestações da jurisprudência administrativa são diversas, portanto a lei falha ao rezar sobre matéria tão importante na atividade econômica. O PIS e a Cofins são tributos que incidem sobre faturamento da indústria, comércio e serviços, portanto é comum a todas as

empresas de fins lucrativos. A autora também comenta que a lei delega ao legislador ordinário e à interpretação da administração tributária importantes definições da matéria.

Ainda sobre essa questão do PIS e Cofins, Weffort et al. (2012) analisaram o desalinhamento entre as definições legal e fiscal de insumo e seu impacto negativo no resultado contábil das empresas analisadas.

Outra situação que afeta grande número de empresas é a da prestação de serviços personalíssimos (aqueles de caráter intelectual), que afeta profissionais liberais (advogados, contadores, engenheiros, médicos, etc.), cuja tributação gera discórdia entre administração tributária, manifestações da jurisprudência administrativas, tribunais e conselhos de contribuintes, pela falta de definições objetivas da legislação. O descaso com a qualidade do texto técnico provoca intermináveis embates jurídicos, como o caráter de pessoa física *versus* pessoa jurídica dessas entidades, do ponto de vista da tributação do imposto de renda (JACOBSON NETO, 2009, p. 210-241), ou ainda da tributação do ISS, em que os fiscos municipais insistem em não acatar a tributação diferenciada destes profissionais imposta pela legislação federal, já que perdem arrecadação (CRISTO, 2010).

Outra questão que preocupa os mais influentes tributaristas é a tendência do Judiciário em decidir a favor do Fisco em questões fiscais de impacto bilionário no erário. Martins (2012) cita os casos do crédito-prêmio, isenção e alíquota zero do IPI, a Cofins sobre o faturamento dos profissionais liberais, a inclusão do ICMS na base de cálculo da Cofins e a penhora *online* (de contas bancárias para garantia de execuções) como decisões surpreendentes do Supremo Tribunal Federal (STF) a favor do Fisco, contra os contribuintes.

Vieira¹⁹ (2008) também destaca atual tendência de decisões favoráveis ao Fisco, enquanto se observou equilíbrio no passado, e comenta: “A insegurança jurídica assusta. Há alguns casos que havia jurisprudência maciça e, agora, décadas depois, os tribunais estão mudando seu entendimento. Essa mudança é natural, mas é preciso ter segurança nas decisões judiciais”.

Não se pode afirmar que existe um viés judiciário, mas, frente a decisões polêmicas, uma tendência é observada. O STF tem o papel de interpretar o “vácuo legislativo”, então muitas definições da matéria fiscal, mal estabelecidas pela lei, ficam a seu encargo. O Judiciário é um poder da União, e, como tal, tem a premissa da proteção do Estado. É de se supor que a observação dessa tendência aumente a aversão ao risco fiscal, já que percepção é

¹⁹ Maria Leonor Leite Vieira é advogada tributarista e diretora do IBET (Instituto Brasileiro de Estudos Tributários). Foi juíza do Tribunal de Impostos e Taxas de São Paulo como representante da classe dos contribuintes por 20 anos, além de participar do Conselho de Contribuintes (Federal) (VIEIRA, 2008; IBET, 2013).

componente do risco. A insegurança jurídica dificulta a atribuição de probabilidade de contingências, e as tendências de decisões judiciais devem ser incluídas na sua análise (BATESON, 1995; MOOSA, 2007).

A citada pesquisa da Ernest & Young (474 executivos em 14 países) mostra que a preocupação com o “risco tributário” é maior no Brasil, onde o tema é citado como fonte de apreensão por 92% dos entrevistados, contra uma média mundial de 52%. A pesquisa também revela que 73% dos executivos acreditam que essa preocupação deve crescer ainda mais nos próximos 2 anos. A complexidade tributária e a defasagem em termos de desenvolvimento econômico fazem com que os brasileiros sejam apontados como os mais cautelosos. Além disso, eles empregam o maior número de funcionários na área fiscal para atender ao seu maior desafio, que são as “mudanças na legislação” (apontado por 91% dos respondentes, entre outros problemas). Eliézer Serafini, consultor, cita a “mudança de ambiente” como um dos fatores responsáveis pela percepção do risco: “Antes o tribunal analisava somente se as operações afrontavam a lei ou não. Hoje os conselheiros (Conselho de Contribuintes) analisam a fundamentação econômica e o propósito comercial das operações” (ERNEST & YOUNG, 2007; VALOR ECONÔMICO, 2007).

Carlos Alberto Barreto, secretário da Receita Federal, confirma o conceito que o Fisco tem de “propósito comercial” quando comenta o planejamento agressivo: “Ele [o contribuinte] constrói a forma jurídica, às vezes sem um propósito comercial efetivo” (ESTADÃO, 2013).

2.5 O CONTADOR E A FUNÇÃO TRIBUTÁRIA

No Brasil a profissão de contador é regulamentada, e cabe ao Conselho Federal de Contabilidade (CFC), sua entidade máxima, a normatização da classe. A Resolução CFC 560/83 (CFC, 1983), que trata das prerrogativas profissionais, relaciona a função de “escriturador contábil ou fiscal”, entre outras funções dos profissionais da contabilidade, além de outras da área fiscal, como “fiscal de tributos”, “legislador” e “controlador de arrecadação”, em quaisquer cargos que venham a ocupar.

A resolução relaciona também, no artigo terceiro, como atribuições privativas dos contadores, “organização dos processos de prestação de contas das entidades e órgãos da administração pública (...)”, “fiscalização tributária que requeira exame ou interpretação de peças contábeis de qualquer natureza”, e “declaração de Imposto de Renda, pessoa jurídica”.

A resolução também define atividades de assessoria fiscal e planejamento tributário como da área contábil, mas que podem ser compartilhadas com outras profissões que também

detenham prerrogativa. Tal compartilhamento expresso no dispositivo é coerente, pois investigar questões legais e conceitos jurídicos faz parte da atividade, e pode ser mais produtiva quando feita com a participação de um jurista (CAREY, 1951).

Cabe ainda mencionar que o CFC define que “escrituração fiscal é escrituração; que escrituração é setor privativo dos contadores, não importa que seja comercial, fiscal, trabalhista, de regime privativo; se é escrituração, deve ser feita sob a responsabilidade de um contador profissional”. Esse entendimento surgiu quando da publicação da Resolução 94 (CFC, 1958), que declarava a prerrogativa profissional sobre a escrituração fiscal e revogava o dispositivo anterior (Resolução 36 de 1948), que permitia que livros fiscais fossem escriturados por leigos, por considerar tal permissão *capitis diminutio* (redução de direitos) para os contadores.

O contador é, portanto, no aspecto legal, o profissional melhor qualificado e habilitado para a função fiscal. A administração tributária reconhece tais prerrogativas quando exige o registro profissional na assinatura do SPED, das declarações de impostos da pessoa jurídica e outros documentos (RFB[b], 2013; SPED[a], 2013).

Cardoso (2006) fez um levantamento de trabalhos acadêmicos que tratam das competências do contador, e vários deles citam a função tributária entre as suas atividades. Ele apura que a função do contador tem ênfase na execução da contabilidade financeira e na apuração de impostos no Brasil, coisa que não ocorre com tanta frequência nos textos internacionais, e também que a questão fiscal confunde o papel do profissional, dado que sua importância é, por vezes, maior que o da própria contabilidade, por direcionar grande preocupação. O Quadro 1 apresenta um resumo de seu levantamento.

Autor	Ano	Descrição
Kester	1928	apuração de impostos
Wixon, Lell e Bedford	1943	planejamento e apuração de impostos
Carey	1951	gestão de impostos
Murphy	1958	planejamento e apuração de impostos, em comparação da função do contador em diversos países
Henning e Moseley	1970	planejamento tributário e atendimento das exigências fiscais
Needles, Cascini, Krylova e Moustafa	2001	apuração e planejamento de impostos
Franco	1980	crítica o atendimento das obrigações tributárias como a principal função do contador, pela exigência do Fisco brasileiro
Geruza Cei e Bosco Filho	1997	escrituração fiscal
Siqueira e Soltelinho	2001	administração tributária, pesquisa sobre dados de anúncios de
Calijuri	2004	planejamento tributário
Marion e Müller Cano	2002	a participação do contador no processo decisório fica restrita por ele estar centrado nas questões fiscais

Quadro 1: Descrições da função tributária do contador levantadas na literatura acadêmica
Fonte: baseado em Cardoso (2006).

Marion e Müller (2002), citados no Quadro 1, lamentam que a participação do contador no Brasil quase sempre se resume à escrituração fiscal, e supõem que a causa seja a alta carga tributária que penaliza as empresas e que, por isso, torna esta atividade prioritária. Por esse motivo a presença do contador no processo decisório é tímida e carece de evolução.

Cano (2002), citado no Quadro 1, afirma que mais de 80% dos contadores brasileiros se dedicam exclusivamente à função primordial de “aliviar a pesadíssima carga fiscal que atinge as empresas brasileiras”. Ele apura também que os contadores são considerados pelos administradores como “elementos estranhos à atividade propriamente empresarial”, já que são vistos como “agentes do fisco” dentro das empresas.

Calijuri (2004), também citada no Quadro 1, em artigo que faz levantamento sobre as competências do *controller* evidenciadas no mercado de trabalho, relaciona operação e supervisão de impostos entre suas atividades, e comenta que “sua opinião sobre implicações tributárias em decisões gerenciais tem peso relativamente grande”. No mesmo artigo, sua pesquisa revela que a formação acadêmica do contador é a mais requisitada para as posições de *controller* dentro das empresas, uma vez que são necessários sólidos conhecimentos de contabilidade e de impostos, entre outros, para o cargo.

Ainda sobre a Controladoria, Guimarães et al. (2009) realizaram um estudo de percepção de gestores de risco e *controllers* sobre seu papel no apoio à gestão de riscos nas empresas. Através de pesquisa de campo com empresas não financeiras de capital aberto na cidade de São Paulo, concluíram que a Controladoria contribui com a mitigação dos riscos por deter informações necessárias para monitoramento e controle, e por ter uma visão global de alinhamento estratégico com a área operacional.

Carey (1951), também citado no Quadro 1, relata o relacionamento entre os profissionais da contabilidade e do direito como intracomplementar e muito produtivo no tratamento das questões fiscais, pelas competências das duas profissões.

2.5.1 A Organização Contábil

O presente trabalho objetiva focar a questão do risco fiscal sofrido pelo profissional, especificamente o contador responsável pela organização contábil, aquela entidade qualificada para prestar os serviços contábeis e da função tributária.

A organização contábil pode ter sua atividade econômica estabelecida de duas maneiras: profissional liberal (autônomo) ou empresa de serviços contábeis. No Brasil, sobre a contratação do profissional autônomo por pessoa jurídica incidem encargos previdenciários

de 20% sobre o valor contratual, o que desencoraja a prática por causa do custo excedente. À exceção dessa regra, a contratante, quando empresa enquadrada no Simples Nacional, inclui este encargo no pagamento unificado (BRASIL, 1991, art. 22).

A organização contábil deve ser devidamente registrada no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), bem como seus responsáveis. A sociedade de contabilidade deve ser composta de contadores, sendo que estes ainda podem se associar a outros profissionais de áreas correlacionadas de profissão regulamentada, desde que devidamente registrados, mas se exige responsabilidade técnica e maioria no capital para os contadores (CFC, 2012). Portanto o responsável por uma organização contábil será sempre um contador, seja ele autônomo ou proprietário de empresa contábil.

Conforme citado anteriormente, a função fiscal está, junto com a contabilidade, entre as atividades mais importantes da organização contábil (CANO, 2002; MARION; MÜLLER, 2002; CARDOSO, 2006). As empresas, enquanto contribuintes, contratam as empresas de serviços contábeis para a execução de suas tarefas fiscais no modelo conhecido como *outsourcing*.

Eichfelder et al. (2012) mencionam que os três principais motivos coletados na literatura para que empresas contratem os assessores fiscais são: custos (de oportunidade), gestão do risco fiscal e redução de impostos através das oportunidades de planejamento. De fato, Christian et al. (1993), em estudo sobre a contratação do assessor fiscal (*tax preparer*) pelas empresas americanas, identificaram que metade delas o fazem, principalmente por custos de oportunidade, a alternativa entre contratar ou internalizar o serviço.

Dunbar e Phillips (2001) realizam estudo em que relacionam a utilização de *outsourcing* de assessoria fiscal com diversos fatores, como: tamanho, diversificação, e tecnologia, entre outros.

2.6 O RISCO DA ORGANIZAÇÃO CONTÁBIL

O risco fiscal da organização contábil é algo além daquele comum aos contribuintes. Ela absorve uma parte do risco de seus clientes, pelo menos aquele sob sua responsabilidade ou decorrente de seu trabalho, enquanto responsável pela escrituração. Os erros, supostamente razoáveis em uma realidade fiscal tão complexa, podem ser traduzidos em multas fiscais, cuja reparação é comumente contratual.

Acompanhando aquilo que o Código Tributário Nacional estabelece como extensão de responsabilidade, ou “responsabilidade de terceiros”, o Código Civil Brasileiro determina que o responsável pela escrituração seja considerado preposto, e pode responder civilmente perante terceiros pelos atos dolosos, solidariamente com o preponente, no exercício de suas funções (CTN, 1966, art. 135; CCB, 2002, art. 1.177 e 1.178). O dano causado a outrem por ato, omissão voluntária, negligência ou imprudência é, nos termos do Código Civil, considerado ato ilícito, e o preposto fica obrigado a repará-lo (CCB, 2002, art. 186 e 927).

Portanto, o contador pode ser responsabilizado em caso de imposição de multa fiscal por erro, negligência ou por causar dano a outrem, ressalvadas questões contratuais ou de força maior. Nesse caso, o contribuinte é responsabilizado pela administração tributária e pode promover ação regressiva contra o responsável pela escrituração.

No que pese o envolvimento do patrimônio dos sócios nas atividades da sociedade, a forma de constituição da sociedade é determinante na questão do risco. A atividade de contabilidade é intelectual, legalmente regulamentada, e de caráter pessoal (na pessoa do profissional responsável), características dos serviços personalíssimos, portanto aquilo que o Código Civil Brasileiro trata por “sociedade simples”. O Código Civil reserva uma seção para o estabelecimento das regras das “relações com terceiros” desse tipo de sociedade, que pode envolver o patrimônio de seus sócios, ilimitadamente em relação ao capital social (CCB, 2002, art. 1.023).

A Prefeitura de São Paulo avança na regulamentação do regime especial de tributação sobre os serviços personalíssimos, estabelecida pela Lei Complementar 116/2003, e determina que os sócios devam assumir “responsabilidade pessoal” para se beneficiarem do regime, inspirando outros municípios a acompanharem a restrição. A maioria das organizações contábeis é constituída como sociedade ilimitada para se beneficiarem do regime tributário, aumentando assim a responsabilidade dos sócios (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2013, artigo 15.º, parágrafo 1.º; BRASIL, 2003).

Lonardoní e Cortez (2008) assim opinam sobre a responsabilidade do contador:

Se o dever de constante atualização já era um imperativo na ordem jurídica anterior, com a inovação introduzida pela Lei nº. 10.406/2002 (novo Código Civil Brasileiro) esta passou a ser primordial. O profissional desatualizado estará sujeito ao cometimento de incorreções que afrontarão a legalidade, será demandado pelos administradores e pelas sociedades que representam e poderá inclusive responder, com seu patrimônio, eventuais prejuízos decorrentes dessa conduta. O atual contexto determina que o profissional contábil agregue novos conhecimentos à sua formação com o objetivo de pensar em novos rumos para prevenção de fraudes e incorreções.

[...]

Não há dúvidas de que o Código Civil semeará uma nova cultura nos Contabilistas, tanto no que se refere à atualização quanto na criação e estabelecimento de mecanismos relacionados ao controle e a transparência da gestão, cultura essa que, ao final, certamente muito contribuirá para o engrandecimento da profissão, de seu reconhecimento nos diferentes quadrantes da atividade humana e na moralização da sociedade como um todo, medida esta que se faz urgente e imprescindível para o desenvolvimento do país, tão assolado por escândalos nos negócios privados, desmandos e descontrole nas coisas públicas.

Além do Código Civil, outro dispositivo que atribui importantes responsabilidades ao contador é a lei que trata dos crimes de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo. A Lei 12.683/2012 alterou a Lei 9.613/1998 incluindo o contador entre as pessoas sujeitas ao mecanismo de controle, entre outras disposições, tornando-o corresponsável na prestação de contas de operações “suspeitas” ao COAF. O CFC emitiu em 2013 a Resolução 1.445, que dispõe sobre os procedimentos a serem adotados pela organização contábil na prestação de contas ao COAF de operações que, no julgamento do profissional, “podem configurar sérios indícios da ocorrência dos crimes”, como por exemplo: aquelas não usuais dos clientes ou incompatíveis com sua capacidade econômica, injustificadamente complexas, aparentemente fictícias e incompatíveis com as práticas de mercado (BRASIL, 2012; CFC, 2013).

Apesar de estes dispositivos se referirem ao crime de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo, tais atribuições são de caráter fiscal, dada a obrigatoriedade da prestação de contas e sua relação com a sonegação tributária.

2.6.1 Multas fiscais

Multas fiscais são aquelas impostas pela lei tributária em decorrência de falta ou insuficiência de pagamento de tributo, ou ainda, sobre o não cumprimento das obrigações acessórias, como por exemplo, a falta de entrega de declarações no prazo estipulado em lei. Ainda que o contribuinte identifique eventuais valores não pagos ou pagos a menor, denuncie espontaneamente e repare o Fisco antes da ação fiscal, se responsabilizará pela multa compensatória, o chamado “acréscimo moratório”, aquela que se destina a compensar o sujeito ativo (administração tributária) pelo prejuízo por não ter recebido aquilo que lhe era devido no prazo.

As características da multa compensatória são, cumulativamente:

- não ser excluída por denúncia espontânea, e
- guardar equivalência com a lesão, revelado pelo legislador ao fixar percentual em função do tempo de atraso (BRASIL, 1979).

De acordo com o Código Civil Brasileiro, o contador poderá ser responsabilizado pelas multas fiscais decorrentes do produto do seu trabalho quando elas se originarem por sua falha na prestação de informações (CCB, 2002, art. 186 e 927).

A multa pela falha no cumprimento da obrigação principal atinge 20% do imposto a pagar, na esfera federal e acompanhado pelas demais esferas administrativas (BRASIL, 1996, art. 61). No caso de um eventual ressarcimento feito pela organização contábil pela sua falta, a proporcionalidade da multa com a obrigação principal gera um conflito de valores, já que ela é proporcional ao negócio do contribuinte (a obrigação principal), o que não tem nenhuma relação com o porte ou com a capacidade econômica da organização contábil.

Esse mesmo conflito pode ocorrer no caso das multas fiscais sobre as obrigações acessórias, quando elas forem proporcionais ao movimento declarado, ou, ainda que fixas, forem demasiadamente altas.

No caso do SPED, a multa pela falta de entrega dos arquivos digitais era, desde a sua implantação em 2007, de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) por mês de atraso, independentemente do movimento declarado ou porte da organização. A título de ilustração, um contribuinte que tenha deixado de entregar tais arquivos mensais por um ano inteiro, independente de seu movimento, acumulou em março (mês que vence o prazo de entrega do arquivo referente a dezembro) uma multa de R\$ 390.000,00 (trezentos e noventa mil reais)²⁰ (SPED, 2013[a]).

Com a expansão da obrigatoriedade do SPED aos demais contribuintes, o valor das multas fiscais foi revisto, talvez consequência da enxurrada de ações que o Supremo Tribunal Federal tem recebido contra o peso das multas fiscais sobre obrigações acessórias, sob o argumento de que adquiriram o caráter de confiscatórias (VALOR ECONÔMICO, 2011).

A Lei 12.873 (BRASIL, 2013[b], art. 57) determinou os valores atualmente vigentes para todas as obrigações acessórias federais, que são: R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) para as empresas enquadradas no Lucro Real, R\$ 500,00 (quinhentos reais) para as imunes e isentas, enquadradas no Simples Nacional ou Lucro Presumido, e R\$ 100,00 (cem reais) para pessoas físicas, além de estipular outros valores de multas para retificações de declarações, mas elas ainda são aplicadas por mês de atraso.

²⁰ Obtido por $\sum_{i=1}^{12} 5000i$.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que o objetivo deste trabalho fosse cumprido, foi realizada uma pesquisa que buscou conhecer com maior profundidade a percepção e a postura dos profissionais de contabilidade em relação ao crescimento do risco fiscal observado no Brasil, e que apresentasse:

- um elenco de riscos específicos das organizações contábeis na função tributária;
- um elenco de medidas de mitigação para esses riscos; e
- a utilização dessas medidas no dia a dia dessas organizações.

Dado que não foi encontrado nenhum estudo com esta abordagem, este trabalho adquire características de estudo exploratório, cujo objetivo é examinar um problema de pesquisa pouco estudado ou que ainda não tenha sido abordado (SAMPLERI, 2006, p. 99).

3.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de contadores no Brasil é de 485 mil profissionais em 81 mil organizações contábeis, segundo registros oficiais dos profissionais habilitados. Destes, 143.074 profissionais e 20.984 organizações contábeis atuam no estado de São Paulo, representando 30% e 25% do total nacional (CFC, 2013[b]; CRC, 2013).

A pesquisa foi direcionada exclusivamente aos contadores para que o seu objetivo fosse atingido. O perfil da amostra é de contadores do estado de São Paulo que trabalham na área fiscal, não exclusivamente, ou seja, que acumulem atividades fiscais entre suas atribuições, como é comum no caso de escritórios contábeis.

Não é imprescindível que os profissionais tenham responsabilidade civil, mas sim que, pelo menos, detenham responsabilidade profissional para com o cliente. Também é importante que os respondentes tenham noções de risco fiscal. Para tanto, foi exigido que os respondentes tivessem cargos de gerência ou chefia, no mínimo, na estrutura da organização.

3.2 PROCEDIMENTOS E COLETA DE DADOS

Optou-se por coletar previamente elencos de riscos e medidas que servissem de base de referência a ser trabalhada com um grupo selecionado de profissionais, para que não fossem produzidos exclusivamente pelo pesquisador, visando a independência e redução de viés. Só então a pesquisa foi aplicada à população, baseada nos riscos e medidas previamente coletadas com os especialistas.

Portanto, o trabalho foi executado em duas etapas distintas, a saber:

- *Etapa 1*: foram levantados os riscos fiscais e suas ações de mitigação, tomadas a partir de um grupo de profissionais selecionados; e a
- *Etapa 2*: foram coletadas a avaliação da relevância dos riscos apontados e a avaliação da eficácia das medidas de mitigação apontadas pelo grupo de especialistas, e ainda se mediu quais das ações apontadas são efetivamente utilizadas pelos contadores.

3.2.1 Etapa 1

A forma de levantamento dos riscos e medidas de mitigação com os especialistas foi através do Método Delphi, que, segundo Hair (2005, p. 85), tem abordagem exploratória, característica desta pesquisa.

Para se montar um grupo o mais heterogêneo possível, objetivando diversidade nas opiniões coletadas, foram buscados: proprietários de organização contábil de diversos portes e áreas de atuação, advogados tributaristas, funcionários do departamento fiscal de organização contábil e de empresas contribuintes, com cargos de gerência, todos eles atuantes na região da Grande São Paulo e em entidades sujeitas às regras fiscais brasileiras. É importante destacar que estes respondentes detêm responsabilidade civil ou profissional, pelas posições que ocupam dentro de suas organizações, e que tenham poder de decisão para implementar ações de mitigação.

O método Delphi é a aplicação sucessiva de questionários a um grupo de especialistas ao longo de algumas rodadas, com o objetivo de se chegar a um consenso do grupo sobre a matéria estudada. Entre as rodadas, os resultados são compilados de forma que todos os participantes tenham a visão do grupo ao dar a sua contribuição para o tema, anonimamente e sem contato entre si.

O objetivo do anonimato é de se evitar que os participantes sejam influenciados pela opinião de outros especialistas, por domínio psicológico, autoridade, personalidade, etc. A disponibilização das estatísticas dos resultados incentivam os respondentes a reavaliarem suas respostas, em relação à tendência do grupo, e ainda, justificar eventual posição destoante (KAYO; SECURATO, 1997).

Conforme Wright e Giovinazzo (2000), o método Delphi se baseia no uso estruturado do conhecimento dos especialistas, pressupondo-se que o julgamento coletivo é melhor do que o de um indivíduo. Portanto essa técnica é recomendável quando não se dispõe de dados históricos, ou pesquisas anteriores, e necessidade de abordagem interdisciplinar.

As rodadas sucedem-se até que um grau satisfatório de convergência seja atingido, ou até um ponto em que o acréscimo contributivo de cada uma delas seja baixo. No mínimo duas rodadas são necessárias para caracterizar o método, sendo raros os casos com mais de três rodadas.

Ainda, os mesmos autores apontam, como vantagens do método, entre outros:

- o uso do grupo de especialistas traz o resultado, pelo menos, no nível de informação do membro melhor informado;
- o anonimato elimina influência de fatores como status acadêmico ou profissional, omissão, adesão espúria a posições majoritárias, manipulação política, etc.; e
- minimiza-se restrições de agenda.

Apontam também, como desvantagens: as restrições estatísticas da amostra, a dependência dos resultados das escolhas dos especialistas (possibilidade de viés), e a possibilidade de consenso forçado.

3.2.1.1 A primeira rodada

Na primeira rodada, um quadro inicial de riscos e medidas foi montado através de entrevistas. A entrevista é uma conversa orientada para um objetivo definido e é a técnica de coleta mais utilizada no campo das ciências sociais (BEUREN, 2009, p. 131-132). As entrevistas foram semiestruturadas, pois, apesar de ela ser aberta, para que os entrevistados revelassem suas reais preocupações sobre o risco tratado, eles foram estimulados a tratarem de aspectos que não haviam mencionado, como, por exemplo, aquelas medidas citadas na literatura do risco: alocação de capital, contratação de seguro, mapeamento de riscos e registro de eventos.

Aos entrevistados foi garantido o anonimato. Para maior segurança e confidencialidade, e para se obtivessem respostas sinceras, as entrevistas foram realizadas com a participação exclusiva de pesquisador e entrevistado no seu ambiente de trabalho, e as respostas anotadas em papel pelo pesquisador.

Após coleta do perfil do entrevistado, para estabelecimento de sua qualificação, e explicação sobre os objetivos do estudo e a técnica utilizada, foi solicitado que ele falasse livremente sobre o risco sob responsabilidade do contador percebido na sua atuação profissional, e solicitado um elenco de medidas de mitigação para os riscos mencionados.

Quando o especialista era sócio de organização contábil, lhe foi questionado também sobre a estrutura da empresa contábil e das atividades fiscais, para orientação da apresentação dos resultados.

Ao invés de se preestabelecer o número de participantes, foram feitas tantas entrevistas até que se julgasse que o incremento contributivo de cada uma fosse pequeno, mas que a diversidade fosse atingida. O grupo de participantes foi fechado depois de realizadas oito entrevistas, que aconteceram entre junho e agosto de 2013.

Entre os participantes havia:

- 1 sócio de organização contábil com cerca de 250 clientes de pequeno e médio porte enquadrados no Simples Nacional e Lucro Presumido, sediados na cidade de São Paulo;
- 1 sócio de organização contábil com cerca de 450 clientes de portes variados, sediados no estado de São Paulo;
- 2 sócios de organização contábil com 30 a 40 clientes de médio e grande porte, sediados no estado de São Paulo;
- 1 sócio de organização contábil de pequeno porte com cerca de 20 clientes de pequeno e médio porte enquadradas no Simples Nacional e Lucro Presumido no setor de serviços e entidades sem fins lucrativos, sediados na cidade de São Paulo;
- 1 advogado tributarista, com atuação em todo o país, principalmente no estado de São Paulo;
- 1 gerente fiscal de organização contábil com clientes de portes variados sediados no estado de São Paulo; e
- 1 gerente fiscal de indústria de grande porte com atuação nacional.

Entre os oito entrevistados havia três acadêmicos e quatro contadores membros de diretoria de entidades da classe.

3.2.1.2 A segunda rodada

Na segunda rodada, todas as respostas anteriores foram compiladas em um único quadro contendo risco e medidas, organizadas pela coordenação da pesquisa em função das atividades fiscais exercidas dentro das organizações contábeis.

O quadro foi apresentado novamente aos participantes, e lhes foi incentivado que criticassem os riscos e medidas apontadas, bem como a estrutura das atividades, e que revissem suas respostas após a compilação.

3.2.1.3 A terceira rodada

Na terceira rodada, o quadro foi atualizado e reapresentado aos participantes, com as estatísticas de menção dos riscos e medidas, e lhes foi solicitado que o validassem, permitindo-se ainda críticas e complementações.

Após esta rodada, não havendo mais contribuições, o resultado foi considerado consensual. O relatório das entrevistas encontra-se no Apêndice A.

3.2.2 **Etapa 2**

Para esta etapa foi desenvolvido um questionário eletrônico e divulgado através de *e-mail* contendo *link* para a plataforma Google Docs que hospedava o formulário. O formato eletrônico do formulário auxilia na divulgação, o que é imprescindível para se atingir a maior amostra possível em uma população muito grande, permite maior rapidez e reduz falhas no preenchimento. Além disso, garante facilidade e confiabilidade na tabulação dos dados obtidos. O modelo do questionário se encontra no Apêndice B.

Esse questionário contém 5 partes, a saber:

- 1) Introdução, com esclarecimento sobre o enfoque do risco fiscal sob a responsabilidade da organização contábil.
- 2) Identificação do perfil do respondente: gênero, idade, tempo de experiência na área, posição na organização (sócio, funcionário de organização contábil ou funcionário de empresa contribuinte), porte da organização, e característica de porte dos clientes.

- 3) Avaliação da relevância dos riscos apontados na Etapa 1, através de atribuição de nota em escala numérica de 1 a 7.
- 4) Avaliação da eficácia das medidas de mitigação apontadas na Etapa 1, através de atribuição de nota em escala numérica de 1 a 7.
- 5) Marcação (sim e não) do uso das medidas apontadas na Etapa 1.

Pelo fato de neste tipo de questionário não haver presença do pesquisador, ele deve conter personalização, prazo para resposta e apelo para aumento da taxa de sucesso (HAIR JR. et al., 2005, p. 161), além de estimativa de tempo de preenchimento.

O porte da organização foi baseado na Definição de Micro e Pequena Empresa da Lei Geral do SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013). As faixas de porte para preenchimento pelo respondente são três: até 49 colaboradores, de 50 a 99, e acima de 100.

O porte dos clientes foi baseado nos conceitos da RFB. Como porte “pequeno” foi considerado o limite para enquadramento da Empresa de Pequeno Porte (EPP), definido pela Lei Complementar 123 de 14/12/2006, com alterações promovidas pela Lei Complementar 139 de 10/11/2011. Como porte “grande” foi considerado o limite da tributação diferenciada das empresas de grande porte, definido pela Lei 11.638 de 28/12/2007. As demais foram consideradas de porte “médio”. Portanto, as faixas de porte dos clientes para preenchimento pelos respondentes foram quatro: “pequeno”, com receita bruta anual até R\$ 3.600.000,00 (três milhões de reais), “médio”, até R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais), “grande”, acima disto, e “diversificado”, para organizações contábeis que tem clientes em duas ou mais categorias.

Para respostas sobre avaliação da relevância dos riscos e da eficácia das medidas de mitigação foi utilizada a escala numérica de sete pontos, atendendo a recomendação de Cox III (1980) para a quantidade ideal de alternativas. A escala numérica tem números como opções de resposta ao invés de descrições categóricas, mas pode utilizar conceitos, como por exemplo, de importância. Segundo Hair et al. (2005, p. 188), a escala numérica é usada para mensurar intenção de comportamento.

O formulário não permitiu que um mesmo indivíduo o respondesse mais de uma vez nem que o reeditasse. Ao final, o formulário solicitava *e-mail* do respondente que desejasse receber o resultado da pesquisa.

Com o formulário estruturado, foi realizado um pré-teste com seis sujeitos, em que foi questionada a clareza das perguntas e também colhido o tempo total de preenchimento para

que fosse informado no próprio formulário. Entre os sujeitos estavam três funcionários de organizações contábeis, um funcionário de departamento fiscal de organização não contábil, um proprietário de organização contábil e um professor da área de controladoria com experiência em *surveys*.

3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

Na primeira parte da apresentação dos resultados consta a síntese do que foi coletado nas entrevistas com os especialistas, que contém: a estrutura das atividades na organização contábil, sobre a qual foram definidos os riscos, considerações sobre os riscos e o gerenciamento deles, os riscos apontados e as medidas de mitigação sugeridas, bem como a exploração de suas definições.

Na segunda parte consta a apresentação dos dados obtidos na pesquisa, que foram tratados de forma a atender os objetivos específicos de:

1. Conhecer os riscos fiscais mais relevantes a que as organizações contábeis estão expostas.
2. Conhecer as medidas mais eficazes que podem ser adotadas para a mitigação desses riscos.
3. Evidenciar quais dessas medidas de mitigação são usadas na prática pelas organizações contábeis.

A primeira ação em relação aos resultados da pesquisa foi comparar o entendimento dos especialistas com o da população de contadores. Os respondentes avaliaram a importância dos riscos dados e também a eficácia das medidas que lhes foram apresentadas. Porém, se o entendimento dos especialistas daquilo o que pode ser considerado um conjunto de riscos e de medidas aplicáveis e estes riscos fosse divergente do entendimento da população, a qualidade da investigação poderia ficar prejudicada.

Para tanto, foi solicitado aos especialistas que também respondessem à pesquisa na parte da coleta da avaliação dos riscos e das medidas. Não foi solicitado a eles que respondessem a parte que tratava do uso prático das medidas. O elenco dos riscos e medidas foi feito por eles de forma qualitativa. Quando lhes foi solicitado que respondessem ao questionário pôde-se realizar comparações, pois suas percepções foram colhidas da mesma forma que da população estudada.

Para que o primeiro objetivo específico fosse atingido, foram feitas inferências estatísticas das respostas sobre a avaliação da importância dos riscos. Nesta etapa também foram analisadas as avaliações de importância dos riscos em função das características dos respondentes, para que se conhecesse melhor a percepção dos contadores em relação aos riscos expostos.

Para que o segundo objetivo específico fosse atingido, foram feitas inferências estatísticas das respostas sobre a avaliação da eficácia das medidas de mitigação.

Nesta etapa também se buscou identificar fatores adjacentes que refletissem eventuais similaridades entre a percepção das medidas.

Para que o terceiro objetivo específico fosse atingido, foram feitas inferências estatísticas das respostas sobre a adoção na prática das medidas de mitigação. Também foram feitas inferências para se tentar investigar o perfil de uso das medidas.

Como resultado será apresentado um quadro contendo todos os riscos, as medidas e a frequência de uso delas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DA ETAPA 1

Nesta seção estão relatados os achados nas entrevistas com os especialistas. Na primeira parte foram estruturadas as atividades da organização contábil, com a anuência dos especialistas, para melhor organização dos riscos. Em seguida são feitas algumas considerações sobre o risco fiscal que surgiram durante as entrevistas, comentadas à luz dos conceitos levantados no referencial teórico. Finalmente são apresentados os riscos e as medidas por eles apontadas, com os devidos comentários.

4.1.1 **Atividades da organização contábil**

Na organização contábil executam-se tarefas necessárias à conformidade tributária das empresas, o dia a dia do departamento fiscal, sobretudo daquelas de pequeno e médio porte. As empresas de grande porte, em geral, mantêm seus próprios departamentos fiscais, por possuírem movimento e estrutura para tal, contratando o *outsourcing* contábil apenas para atividades específicas ou especializadas.

A função tributária é dividida em duas partes principais: a de definição do escopo tributário, chamada “consultoria”, por ser pontual, e a da manutenção da conformidade tributária, chamada “assessoria”, por ser constante.

A organização contábil também pode executar outros tipos de consultoria, como é o caso do planejamento fiscal, mas outros serviços não serão tratados por este trabalho pela especificidade.

4.1.1.1 Definição do escopo tributário

A definição do escopo tributário consiste no estabelecimento dos parâmetros de tributação da entidade e de suas operações. Este trabalho ocorre no início das atividades da empresa, quando se define o enquadramento nos regimes tributários, os cadastramentos nas esferas administrativas, e a definição da tributação das operações e produtos.

Além de ocorrer no início das operações, essas definições devem ser revistas anualmente, em relação ao movimento do contribuinte e nas mudanças de legislação.

Trabalho semelhante ocorre na troca do contador responsável, já que o novo profissional deverá concordar com o escopo tributário utilizado, pois se responsabilizará por ele.

Essa consultoria ocorrerá ainda em casos de operações especiais, como cisão, incorporação ou fusão, ou outras extraordinárias, como grandes compras e vendas de ativos, pela importância, representatividade ou por envolverem valores significativos.

Por ser executada em momentos pontuais essa atividade adquire características de atividade extraordinária.

Esta atividade exige conhecimento interdisciplinar entre área contábil, fiscal, jurídica e societária, e ainda outras, em casos específicos (casos de regulação setorial, por exemplo), por isso é recomendado que fosse feita pelos sócios da organização contábil, por serem os mais qualificados. Os contabilistas do grupo comentam que a forma mais produtiva de desenvolver esta atividade é envolvendo seus melhores especialistas de cada área, tal como Famá, Cardoso e Mendonça Neto (2001) atribuem eficácia na gestão integrada de risco.

O melhor dos mundos seria a composição da organização contábil com outros especialistas (tributaristas, advogados, e outros, quando for o caso) pela interdisciplinaridade da matéria e pelo fato de a integração dessas áreas serem uma boa estratégia para lidar com a questão da insegurança jurídica. Conforme já citado, Carey (1951) relata a produtividade do relacionamento do contador com o advogado no tratamento das questões fiscais. Porém a restrição de custos torna uma composição assim quase que proibitiva para as empresas de pequeno porte, que acabam solicitando este trabalho ao seu contador, que é o profissional qualificado para a tarefa, enquanto *tax advisor*, por estar próximo do dia a dia da função tributária da empresa, e por questões culturais.

Atividade semelhante é a de planejamento tributário, imprescindível na busca da vantagem competitiva, especialmente em um cenário de alta carga tributária (IBGC, 2006, p. 51; ANDRADE FILHO, 2009, p. 163). Nessa atividade também é desejável a composição do contador com advogados e demais tributaristas especializados, mas tais custos muitas vezes são inviáveis para empresas de pequeno porte. O planejamento tributário não consta das atribuições contratuais e é considerado consultoria por ser pontual.

4.1.1.2 Assessoria tributária

A atividade de assessoria consiste em atender o Fisco em todas as suas exigências: cálculo dos tributos, cumprimento das obrigações acessórias, atendimento e prestação de

informações ao Fisco, manutenção dos registros do contribuinte nas bases de dados da administração tributária, e acompanhar a situação fiscal do contribuinte (CFC, 2012).

Dadas as diretrizes estabelecidas no momento da definição do escopo tributário, o trabalho da assessoria é executado dentro da estrutura do departamento fiscal na organização contábil, composta por colaboradores a partir dos níveis mais baixos que culmina no topo do organograma, dentro de um sistema ordenado de revisões e validações, o que Pereira (2007, p. 56) chama de “subsistema organizacional”. Essa atividade representa o dia a dia do departamento fiscal e adquire características de atividade ordinária.

Uma forma de estruturação do trabalho que acontece em grandes clientes é a de manter um posto avançado (equipe) no seu estabelecimento, quando estes optam por não retirar documentos de suas dependências, ou ainda, cujo porte garanta volume suficiente de trabalho que justifique tal estrutura. Dessa forma, funcionário ou equipe da organização contábil trabalha no estabelecimento do cliente, coletando e tratando dados necessários.

As seguintes tarefas fazem parte desta atividade, não se limitando a:

- registro fiscal das transações, seja através de escrituração de livros, seja no acompanhamento do *input* de dados nos arquivos SPED, bem como suas validações;
- cálculo de recolhimentos exigidos pelo Fisco (tributário, previdenciário, trabalhista, e outros);
- apresentação de obrigações acessórias fiscais e parafiscais;
- manutenção de arquivos fiscais de operações, documentação suporte, memórias de cálculo e documentos fiscais;
- prestação de contas do cumprimento de exigências com o cliente;
- acompanhamento da situação fiscal em todas as esferas administrativas, atendimento e comunicação com o Fisco e suas providências;
- integração das informações com a Contabilidade e outras áreas clientes.

O ciclo dessa atividade é constituído por:

- coleta de dados das transações comerciais e demais fatos geradores;
- conciliação e tratamento das informações coletadas;
- validações e fechamentos, feitos por colaboradores de maior nível técnico;
- apresentação; e
- arquivamento.

4.1.2 Considerações sobre o risco fiscal da organização contábil

4.1.2.1 Risco fiscal no Brasil

Algumas considerações sobre o cenário tributário brasileiro, feitas pelos especialistas, merecem ser comentadas à luz dos conceitos do risco operacional e fiscal.

Quanto maior a instabilidade das regras fiscais maior será a probabilidade de divergência de interpretação das questões fiscais, aumentando a incerteza e fazendo com que o risco seja majorado (SITKIN; PABLO, 1992; BATESON, 1995; BRITO, 2007).

A instabilidade da legislação fiscal e a alta frequência das mudanças das regras prejudica o domínio do conhecimento técnico (ALCAZAR, 2012). Além de potencializar o risco de erros, a instabilidade das regras exige grande atenção ao treinamento e ao suporte técnico, o que gera custos de conformidade (GODWIN, 1978). Além da qualificação exigida para os funcionários da área fiscal, o acompanhamento da legislação fiscal em cenário volátil como este depende de atualização constante. Suporte técnico constante também é necessário, através da assinatura de boletins e revistas técnicas, participação de fóruns de discussão de novos assuntos e consultoria especializada para questões de dúvida entendimento.

No aspecto legal, a insegurança jurídica é um fator presente no cenário tributário brasileiro e dificulta a atribuição da probabilidade. A probabilidade de ocorrência de cada entendimento que o Fisco possa vir a ter sobre determinadas questões fiscais deve ser analisada, inclusive com observação do comportamento da concorrência e de tendências de decisões judiciais (BATESON, 1995; MOOSA, 2007; VIEIRA, 2008).

No caso do excesso de obrigações acessórias, a duplicidade de informações prestadas ao Fisco aumenta a probabilidade de erro, pois cada duplicidade gerada – informação fútil, pois já foi alimentada em outra fonte – amplia o universo de possibilidades de ocorrência de erro e as chances de detecção pelo Fisco, além de demandar reconciliação adicional.

Um exemplo é o controle dos créditos dos tributos federais retidos na fonte no faturamento. Esses dados são informados pelo nome do sujeito passivo, CNPJ, código de retenção, base de cálculo e valor retido na DIPJ, na DACON (extinta), no SPED, e na PER/DCOMP, quando do aproveitamento do crédito. O mesmo ocorre com o SPED Fiscal, que continua coexistindo com as GIAs (Guia de Informação e Apuração do ICMS) estaduais, e do EFD-Contribuições (SPED) que coexistiu com a DACON por certo período (RFB[b], 2013; RFB[c], 2013; RFB[d], 2013; SPED[a], 2013; SPED[c], 2013).

A situação de alta carga tributária no Brasil eleva o potencial do risco, pois o impacto dos tributos sobre o resultado é maior. O mesmo raciocínio vale para o peso das multas. A carga tributária não pode ser controlada, mas a incidência de multas sim, através de gerenciamento e governança no departamento fiscal.

4.1.2.2 Aspectos do gerenciamento do risco

A análise da definição da tributação é toda embasada na competência do responsável pela escrituração e no seu conhecimento da legislação fiscal, além do seu conhecimento prático, que auxiliarão a indicação das melhores escolhas. Quando a organização estiver dividida em setores de especialidade, a integração entre os diversos especialistas contribui de forma importante para a redução do risco. A integração multidisciplinar estimula o desenvolvimento, e é mais eficiente na análise das questões de entendimento dúbio da legislação fiscal. A participação do sócio é fundamental para que a análise esteja de acordo com as atitudes e objetivos da organização, já que ele é o responsável (FAMÁ; CARDOSO; MENDONÇA NETO, 2001).

Essa integração permite melhor mapeamento dos riscos, mensuração da magnitude e probabilidade de cada item, análise da relação causa e efeito para com a organização e custo benefício de cada solução, e elaboração da matriz de decisões.

Os pontos de risco fiscal em uma organização contábil devem ser divididos por origem, pois as ações de mitigação têm características distintas. Existem pontos que são analisados e discutidos na fase inicial, quando do início da atividade ou da prestação de serviços, que são os de definição da configuração tributária do cliente e planejamento fiscal. Estes permanecem estáticos ou, pelo menos, se mantêm inalterados até a revisão. Além destes, existem pontos que decorrem da atividade constante de assessoria, que são aqueles oriundos de erros ou falta de controle, que devem ser monitorados constantemente. Esse planejamento estratégico do risco segue basicamente a tipologia de risco operacional do COSO: avaliação, resposta, controle, comunicação e monitoramento. A face do “nível da organização” da tipologia fica prejudicada quando se trata de organização contábil, já que a maioria delas não é assim estruturada (COSO, 2007).

Sendo a assessoria e a escrituração fiscal o produto da organização contábil, o risco fiscal, intrínseco à sua atividade, se mescla com os conceitos de risco operacional.

Por esse raciocínio, dois clientes com configuração tributária semelhante, que hipoteticamente tivessem probabilidade comum de risco por desconformidade, representariam

diferentes potenciais de perda para o escritório de contabilidade, caso tivessem portes significativamente diferentes. A magnitude do risco fiscal de uma empresa é proporcional ao seu porte, representado por receitas, tamanho dos ativos, entre outras características.

A responsabilidade atribuída ao contador pelo Código Civil força a prática do estabelecimento contratual da reparação de eventuais multas. Mas independentemente da disposição contratual, a multa deve ser evitada a todo custo em uma atividade qualificada, pois dela decorre uma situação indesejável de perda de confiança na qualidade do serviço prestado, o que deteriora a relação com o cliente.

Para o caso das organizações contábeis existe o seguro de Responsabilidade Civil, que cobre o dano pecuniário que elas possam causar a terceiros (clientes) decorrentes da ordem imposta pelo Código Civil.

O risco da organização contábil é agravado pela diferença de capacidade econômica que ele eventualmente tenha com seus clientes. Uma situação possível, e comumente observada, é a de um escritório de contabilidade que tenha grandes empresas (até multinacionais) na sua carteira: uma configuração errada no enquadramento da atividade da empresa ou na aplicação de impostos, ou mesmo de entendimento divergente daquele da fiscalização, após cinco anos de comercialização, pode gerar uma multa fiscal impossível de ser suportada pelo escritório, seus sócios ou até por um eventual seguro contratado.

Outra forma de transferir risco é sobre as definições de configuração tributária ou de planejamento tributário. É importante que fique formalizado que a responsabilidade do gerenciamento do risco não é do contador. Do contrário ele assumirá a posição mais conservadora possível, independentemente do impacto que esta atitude possa causar no negócio. As definições de escopo devem ser feitas conjuntamente com o contribuinte (cliente) expondo-se todas as alternativas (ou pelo menos as conhecidas) e as possíveis situações de risco sobre cada uma delas, para que ele tome a decisão.

A expectativa que o cliente tem do contador, principalmente no caso das empresas de pequeno porte, é muito maior do que isso. O cliente espera que o contador tome essas decisões importantes e arque com elas, já que o contrata.

A questão da duração do risco, no caso da escrituração fiscal, que vai até a prescrição dos fatos a que ela se refere (MARSHALL, 2002, p. 21; SHANK; GOVINDARAJAN, 1993, p. 41-60), ou seja, até sua prescrição, traz uma situação peculiar às organizações contábeis: como pagar bônus baseado em lucro aos colaboradores se o lucro de um projeto só se revela após a prescrição das obrigações envolvidas? Alguns especialistas, contadores das maiores organizações, mencionaram o fato de que é impossível – ou ainda, que não resolveram essa

questão – remunerar seus colaboradores baseados no lucro do projeto que envolva obrigações fiscais, quando uma eventual detecção pelo Fisco cause gastos de reparação ao cliente quatro ou cinco anos depois, por exemplo. As empresas de serviços contábeis só podem pagar participação nos lucros e resultados aos colaboradores baseadas em plano de metas ou lucro do exercício.

4.1.3 Riscos apontados

Os riscos levantados com os especialistas estão apresentados no Quadro 2, cuja estrutura tem a sua anuência. Os riscos foram divididos nas duas principais atividades, pois possuem características peculiares em cada uma delas. A separação da origem dos riscos, interna e externa, também foi colocada no quadro, pois demandam ações distintas. Riscos cuja origem é interna são mais dependentes da qualificação dos profissionais, portanto são considerados mais gerenciáveis, enquanto que os de origem externa dependem de fatores alheios à sua competência (BIS, 2004). Os riscos foram identificados com o nome das variáveis que serão usadas no tratamento dos dados.

	Consultoria tributária <i>(definição de escopo tributário de empresas e operações)</i>	Assessoria tributária <i>(atividades ordinárias de conformidade tributária)</i>
Origem interna	R1 Risco de erro na definição de escopo tributário	R3 Risco de erro R4 Risco de perda de prazo
Origem externa	R2 Risco de falta de domínio das operações dos clientes	R5 Risco da informação externa

Quadro 2: Riscos apontados

R1: Risco de erro na definição de escopo tributário

Definição de escopo tributário é uma tarefa considerada de alto risco, pois qualquer divergência de entendimento com o Fisco, ou mesmo erro na parametrização, gerará uma situação de desconformidade, passível de detecção e penalidades ao contribuinte, dentro do prazo de prescrição dos tributos. A insegurança jurídica é um forte agravante do risco de erro nessas definições. Como ela é componente externo do risco, por decorrer da complexidade do sistema tributário brasileiro, é de baixo gerenciamento.

A maioria dos especialistas cita este risco como um dos principais de sua atividade, mas alguns deles mencionam que a carga dessa responsabilidade deveria ser compartilhada com os clientes, além de contarem com o suporte de outros tributaristas, para minimizar a questão da falta de segurança jurídica brasileira. Apesar disso, os clientes, principalmente os de pequeno porte, o que representam maioria nas organizações contábeis, atribuem ao contador essa responsabilidade, por questões culturais.

O trabalho de planejamento tributário, que envolve gerenciamento do risco na definição no escopo tributário, é apontado como de baixo risco, desde que devidamente formalizado. Ele consiste na apresentação de possíveis cenários tributários, com estimativa de riscos de cada um deles. O responsável poderá até emitir um parecer sobre a melhor alternativa, mas a tomada de decisão ficará a cargo do próprio contribuinte, permitindo-lhe a atitude da exploração do grau de exposição ao risco (IBGC, 2007, p. 23). Essa situação nem sempre fica clara, dado o excesso de responsabilidade que o cliente espera do contador, portanto sua mitigação fica por conta de uma boa definição contratual dessa relação.

R2: Risco de falta de domínio das operações dos clientes

Além do risco na definição do escopo tributário, os contadores do grupo que lidam com empresas de grande porte apontaram preocupação com o completo conhecimento das atividades dos clientes, principalmente quando estes possuem cadeia produtiva muito complexa, com diversas atividades sendo exercidas por várias unidades. No momento em que o Contrato de Prestação de Serviços (CPS) é assinado, o contador passa a se responsabilizar pela conformidade tributária. Quando decorre algum tempo entre a assinatura do contrato e o completo domínio de todas as operações desse cliente complexo é gerado um período de grande risco. Uma operação menos convencional, erroneamente tributada, que eventualmente passe despercebida aos olhos do departamento fiscal, fica descoberta e pode gerar contingência.

R3: Risco de erro (na assessoria tributária)

R4: Risco de perda de prazo

Os riscos relacionados à manutenção da conformidade tributária também são dos mais apontados pelos os contadores por estarem intimamente ligado à rotina do departamento

fiscal. Eventuais erros não são exceção e são considerados razoáveis em sistema tão complexo. A desconformidade tributária, além de gerar penalidades ao contribuinte, quando detectada pelo Fisco, exige custos e “bastante suor” para sua reparação, em virtude da burocracia da administração tributária.

Embora o “risco de detecção” seja comum a essa função, ele não foi mencionado pelo grupo de estudos. Detecção nos remete àquela feita pelo Fisco, e, na visão dos especialistas consultados, qualquer desconformidade tributária deve ser antecipada e reparada antes de ação fiscal, do contrário, o contribuinte será punido.

É importante salientar que a informatização do sistema tributário auxilia o contribuinte na reparação do erro no caso das obrigações acessórias. A RFB, por exemplo, que é a mais avançada nesse quesito, realiza alguns processamentos, através de cruzamento de obrigações acessórias, que detectam inconsistências de informações declaradas, e permite ao contribuinte sua correção antes da ação fiscal. Por outro lado, os erros que não podem ser reparados através desses sistemas se tornam um fardo para o departamento fiscal, dando “dor de cabeça” devido à burocracia, morosidade do sistema e baixa qualidade do suporte da administração tributária ao contribuinte.

Os riscos inerentes a essa atividade foram divididos em risco de erro e risco de perda de prazo, pois suas medidas de mitigação possuem características distintas; ainda que existam ações comuns aos dois, como por exemplo, um bom gerenciamento do departamento fiscal. Os riscos da assessoria fiscal são considerados “gerenciáveis”, pois decorrem quase que exclusivamente da eficiência do trabalho de assessoria.

R5: Risco da informação externa

Ainda em relação à assessoria tributária, foi apontado o “risco da informação externa”, aquele advinda dos clientes, pelos contadores do grupo como preocupante. As informações processadas na assessoria fiscal têm origem nas operações e nos sistemas (ERP) dos clientes, e a falta de precisão ou o não cumprimento dos prazos, podem causar contingências tributárias que, em geral, criam situações indesejáveis de relacionamento. Esse problema é causa de riscos de erro ou perda de prazo, anteriormente comentados, mas foi individualizado, pois a mitigação deve ser trabalhada no cliente, a origem da informação. Os riscos de clientes, apesar de terem origem externa, podem ser gerenciados, tomando-se ações perante o cliente para se busque sua redução.

Quando os contadores do grupo apontam riscos com origem em clientes, seja por descuido na produção de informações fiscais, seja pela displicência na comunicação de novas atividades e produtos, eles mostram certa falta de confiança e medo de que a negligência deles os coloque em situações de risco. Atribuem essa questão à falta de *expertise* fiscal dos clientes e do conceito de risco que os contadores têm. Também consideram que é difícil lidar politicamente com erros produzidos dentro das dependências dos clientes, quando a responsabilidade recai sobre a assessoria, o que causa problemas de relacionamento.

O porte dos clientes contribui significativamente no entendimento das questões fiscais. Empresas maiores, e, conseqüentemente mais estruturadas, têm melhor entendimento da importância dos assuntos fiscais e da real responsabilidade do contador; e conseqüentemente do risco.

A organização contábil assume riscos típicos da conformidade tributária de seus clientes enquanto exerce a função tributária. O acúmulo desse risco de todos os seus clientes representa uma magnitude, em geral, desproporcional em relação à entidade, e ele recai sobre seus sócios, pela responsabilidade que lhe é atribuída pelo Código Civil.

Além dos riscos gerais da organização dessas características, foi apontado um excesso de responsabilidade que o contador brasileiro sofre, em virtude da expectativa dos seus clientes sobre suas atribuições, em geral, mal dimensionada. Este excedente é de origem cultural, e está relacionado com própria regulamentação da classe no Brasil, que traz essa responsabilidade para o profissional em busca da valorização da classe e da reserva de mercado.

4.1.4 Ações de mitigação sugeridas

Assim como os riscos, as ações de mitigação sugeridas foram classificadas de acordo com as atividades, por possuírem características distintas associadas aos riscos. O Quadro 3 apresenta as medidas apontadas pelos especialistas, separadas por atividades e também inclui medidas gerais da organização ao final. As medidas gerais são aquelas que podem ser adotadas em relação à entidade, independentemente da atividade, como por exemplo, aquelas apontadas na teoria do risco: contratação de seguro, mapeamento de riscos e suporte financeiro para contingências, ou seja, ações comuns que mitigam riscos gerais da organização. As medidas foram identificadas pelas variáveis que serão usadas no tratamento dos dados.

Consultoria tributária
R1. Risco de erro na definição de escopo tributário
M1.01 Atualização constante M1.02 Consulta/composição com especialistas (advogados/tributaristas) M1.03 Perfil conservador M1.04 Transferência do risco para o contratante (em planejamento tributário)
R2. Risco de falta de domínio das operações dos clientes
M1.05 Formalização das atividades dos clientes
Assessoria tributária
Comuns
M2.01 Governança do departamento fiscal M2.02 Obtenção de certificações de qualidade para melhoria de processos M2.03 Gerenciamento de riscos operacionais
R3. Risco de erro
M2.04 Auditoria M2.05 Capacitação/atualização de colaboradores (educação continuada)
R4. Risco de perda de prazo
M2.06 Agenda de obrigações M2.07 Política de antecipação de prazos M2.08 Finalização de trabalhos por responsáveis
R5. Risco da informação externa
M2.09 Legitimação dos clientes/operações M2.10 Documentação formalizada de processos M2.11 Precisão da informação na origem M2.12 Treinamento de procedimentos fiscais para clientes M2.13 Cultura de conformidade
Gerais da organização
M3.01 Reserva financeira para contingências M3.02 Contratação de seguro M3.03 Mapeamento/mensuração dos riscos M3.04 Gerenciamento do nível de risco do cliente M3.05 Formalização da responsabilidade profissional M3.06 Participação em associações da classe contábil M3.07 Aprendizagem/experiência

Quadro 3: Medidas de mitigação sugeridas

M1.01 Atualização constante

A maioria dos especialistas (100% dos sócios contadores) considera a definição do escopo tributário como um dos principais pontos de risco da atividade, e a ação mais sugerida é a de atualização “constante” do profissional, em detrimento do conceito de “reciclagem”, o que nos remete à atualização periódica. Apesar de considerarem injusta a atribuição exclusiva dessa responsabilidade ao contador, muitos deles absorvem a responsabilidade.

Sugerem, como ações:

- contratação de boletins de informações fiscais; contratação de consultoria (suporte online/telefônico);
- incentivo à educação continuada de sócios e responsáveis;
- adoção de "entendimento da organização" para questões dúbias, obtido através da integração multidisciplinar das áreas de especialização (fiscal, contábil, trabalhista, societário, jurídico, etc.) e os sócios;
- acompanhamento de entendimento dos colegas, através de: fóruns, blogs, grupos de discussão, debate interno;
- revisão anual de parametrizações;
- formalização de consultas ao Fisco;
- consultas informais ao Fisco (plantão de dúvidas);
- pesquisa de soluções de consulta; e
- pesquisa de jurisprudência.

Foi comentado que a formalização de consultas ao Fisco é demorada e só resolve o caso em questão. As respostas obtidas através de consultas informais feitas ao Fisco (plantão de dúvidas) não são oficiais, e não dão segurança, devido à baixa qualidade do atendimento.

M1.02 Consulta/composição com especialistas

Este item se refere à busca da composição com outros especialistas (advogados e tributaristas), quando possível, para incremento na qualidade do parecer. Essa sugestão é embasada por Carey (1951), que relata tal composição como produtiva, além de se tratar do compartilhamento tratada na literatura do risco.

Apesar de importante, essa medida encontra restrição de custos, especialmente naqueles clientes de pequeno porte.

M1.03 Perfil conservador

A adoção de uma postura conservadora é uma reação diante do excesso de responsabilidade atribuída ao contador por questões culturais. Quando os clientes são rigorosos nas exigências sobre a responsabilidade dos pareceres do profissional, o contador

pode adotar o perfil conservador como proteção, já que não se beneficia do risco. Esta postura limita a capacidade de o contribuinte gerenciar o seu risco (IBGC, 2007, p. 23). Um melhor entendimento entre as partes nesta questão traria benefício mútuo.

M1.04 Transferência do risco para o contratante (planejamento tributário)

No caso de atividade de planejamento tributário, os especialistas citam a tarefa de baixo risco, desde que exista a formalização (contrato) da apresentação de alternativas *versus* respectivos riscos, no formato de parecer, sob decisão do contratante.

Esta ação se refere à “transferência” citada na literatura do risco (VAUGHAN; 1997).

M1.05 Formalização das atividades dos clientes

Diante da questão da falta do completo domínio das operações dos clientes, que ocorre nas em geral nas empresas de grande porte, os especialistas sugerem:

- mapeamento de atividades (entradas e saídas; novas operações) formalizado;
- definição formal do início da responsabilidade, após definição completa da configuração tributária; e
- treinamento e conscientização de colaboradores dos clientes envolvidos no processo.

No item “Assessoria fiscal”, foi adicionada a categoria “Comuns”, que são aquelas ações típicas da atividade, como, por exemplo, “governança do departamento fiscal”, comuns tanto aos riscos de erro quanto de perda de prazo, além daquelas específicas de cada caso.

M2.01 Governança do departamento fiscal

Para um bom gerenciamento do departamento fiscal, foram sugeridas medidas que são, em síntese, a profissionalização da estrutura e processos do departamento, condizentes com os conceitos de gerenciamento do risco operacional tratados por Marshall (2002) e Chitakornkijasil (2010), por exemplo, e inclui:

- mapeamento de atividades, tarefas, controle de tempo de execução, níveis de risco e prazos e responsabilidades de cada membro da equipe, inclusive com a utilização de *software* de gerenciamento;
- padronização e documentação dos processos, manual de procedimentos, e orientação de colaboradores;
- estrutura de revisões hierárquicas, aquelas em que colaboradores de posições mais altas revisam trabalhos de seus subordinados, consolidando o fechamento do trabalho com o aceite de um colaborador com responsabilidade ou mesmo sócio;
- política de atribuição de responsabilidades aos colaboradores – subsistema organizacional (PEREIRA; 2007, p.56);
- controle e monitoramento; e
- disseminação de cultura de risco, o que o COSO (2007) chama de “informações e comunicações”.

M2.02 Obtenção de certificações de qualidade para melhoria de processos

Para a profissionalização do departamento, são sugeridos modelos de consultoria, como o ISO 9001, a certificação de qualidade dos prestadores de serviços (aplicável às organizações contábeis) e o PQEC – Programa de Qualidade de Empresas Contábeis, desenvolvido em parceria com o SESCON-SP.

M2.03 Gerenciamento de riscos operacionais

O item de gerenciamento de riscos operacionais se refere àquelas contingências citadas em Basiléia II e pelo COSO como falhas de sistemas, arquivos e equipamentos (*hardware* e *software*) (BIS, 2004; COSO, 2007). Esse tipo de risco demanda ações de mitigação, já que eventuais falhas podem ter consequências na conformidade fiscal, como por exemplo, a queda dos sistemas em datas cruciais.

Como ações, sugerem:

- *software*: suporte em TI, *backup* de arquivos, auditoria de integridade de sistemas;
- *hardware*: *backup* de equipamentos e de redes de comunicação;

- gerenciamento do arquivo físico e eletrônico, manutenção de arquivos fora da organização; e
- detecção de fraudes cometidas por colaboradores (má fé), tratado na Basiléia como “risco humano”.

Na atividade de assessoria fiscal, o risco mais apontado é o de erro, seja no cálculo dos tributos (obrigação principal) seja na prestação de informações ao Fisco (obrigações acessórias), supondo-se que ele seja razoável em um cenário de tributação complexa, excesso de obrigações acessórias e duplicidade de informações.

A perda de prazo de entrega de obrigações acessórias poderia ser classificada na categoria de risco de erro da assessoria, já que o não cumprimento do prazo denota falha em alguma etapa do processo de produção da informação fiscal. Porém este item foi separado em um risco distinto, por demandar diferentes ações.

M2.04 Auditagem

Auditagem, ou auditoria, é a atividade de constante revisão de toda a informação fiscal que é produzida internamente já que seu erro é fonte de contingência. Para esta ação os especialistas sugerem:

- controles de totalidade no fluxo de informação (análise volumétrica) desde sua origem no cliente;
- dupla checagem no cálculo de tributos;
- monitoramento sistemático (mensal) da situação fiscal dos clientes, em todas as esferas administrativas; e
- utilização de sistemas de validação (*softwares* específicos para cruzamentos fiscais).

M2.05 Capacitação/atualização de colaboradores (educação continuada)

A capacitação técnica dos colaboradores é tida como fundamental na qualidade da assessoria prestada. Entre as ações que podem ser tomadas na qualificação da mão de obra estão:

- captação no mercado de funcionários capacitados (com qualificação profissional);
- desenvolvimento de capacidade internamente;
- incentivo à pesquisa e à busca constante de atualização; e
- treinamento externo e compartilhamento interno do conhecimento adquirido.

M2.06 Agenda de obrigações

A agenda de obrigações é feita a partir da agenda publicada pela administração tributária e adaptada internamente pelas etapas de execução (tarefas), bem como seu controle de cumprimento.

É usada como ponto de partida para o estabelecimento de prioridades e distribuição de tarefas e prazos entre a equipe.

Aqueles especialistas que trabalham especificamente com assessoria tributária relataram como bastante eficiente a publicação da agenda das tarefas de todos os colaboradores do departamento.

M2.07 Política de antecipação de prazos

Este item se refere à adoção de uma política interna de antecipação de prazos para que contratempos que possam prejudicar a entrega de obrigações e causar multas possam ser antecipados. O prazo interno para a entrega de obrigações fiscais é o prazo oficial menos os dias de antecipação.

M2.08 Finalização de trabalhos por responsáveis

Finalização de trabalhos por responsáveis se refere ao acompanhamento até o efetivo cumprimento de uma obrigação importante feito por um colaborador com *expertise* de tomar decisões e gerenciar contingências imprevisíveis.

Este item foi sugerido diante de relatos de casos dos mais diversos de eventualidades que prejudicaram o cumprimento de obrigações importantes. Na opinião daqueles especialistas que relataram, as contingências não ocorreriam caso tal precaução tivesse sido tomada.

M2.09 Legitimação dos clientes/operações

A legitimação consiste na fiscalização dos clientes e suas operações para a garantia da licitude daquilo sobre o qual o profissional se responsabiliza. Para esta mitigação os especialistas sugerem:

- diagnóstico de novos clientes (verificação da situação fiscal, financeira, trabalhistas, judiciais, etc.);
- recusa em compactuar com situações ou operações duvidosas ou fraudulentas (por exemplo "caixa dois");
- observação das normas atribuídas ao contador pela lei de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (CFC, 2013);
- legitimação das partes envolvidas nas operações dos clientes (sócios, funcionários, fornecedores, clientes, filiais, etc.); e
- uso de *software* de validação de notas fiscais (XML).

Os especialistas em geral criticam algumas destas ações, como por exemplo, a de legitimação das partes, argumentando que este é um papel fiscalizador que a administração tributária impõe aos contribuintes, onde todos se fiscalizam constantemente, mas todos eles consideram estas ações contributivas no afastamento das situações de risco.

M2.10 Documentação formalizada de processos

Documentação dos processos que envolvem clientes se refere à completa formalização das atribuições das partes em todas as etapas do fluxo de informações. Esta medida age no excesso de expectativa que o cliente tem do contador na realização de tarefas fora do escopo. As ações são sugeridas englobam:

- desenho do fluxo de informações, com atribuições de responsabilidades; e
- controle de prazos para entrega de informações contábeis e tributárias.

No caso de posto avançado, equipe instalada nas dependências dos clientes, onde a exigência de trabalhos fora do escopo é ainda maior, sugere-se adicionalmente a formalização

das atribuições dos colaboradores, onde se restringe a equipe de executar tarefas fora do escopo (atividades internas dos clientes).

M2.11 Precisão da informação na origem

Esta medida visa a produzir informação fiscal com qualidade desde a origem. As ações sugeridas a serem tomadas no ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou sistema integrado de gestão empresarial, do cliente são:

- validação formalizada da parametrização de sistemas de origem; e
- monitoramento constante de cadastros (clientes, fornecedores, produtos, operações de entrada/saída, tributação), já que sua manutenção é feita por diversos proprietários fora da área fiscal.

Além destas, sugere-se ainda verificações e controles de totalidade, cruzamento de informações mediante o uso de *software* específico.

M2.12 Treinamento de procedimentos fiscais para clientes

Este item consiste no treinamento elaborado pela organização contábil para os colaboradores dos clientes envolvidos com a produção de informações que geram movimento fiscal.

M2.13 Cultura de conformidade

A cultura de conformidade se refere à disseminação da cultura de *compliance* entre os clientes, com exposição de riscos e multas. Os sócios dos escritórios contábeis que sugeriram esta ação o fazem mediante reuniões periódicas com a gerência dos clientes, com o objetivo de divulgar conceitos tributários e noções de risco.

Finalmente, além das medidas que são diretamente relacionadas às atividades fiscais, foram sugeridas medidas que se tornam ações de mitigação de risco de caráter geral em relação à organização.

M3.01 Reserva financeira para contingências

A constituição de reserva financeira para contingências se refere à alocação de capital para a cobertura de eventuais despesas que a organização contábil venha a arcar, ou aquilo que é mencionado na literatura do risco como “financiamento de perdas” (KALLMAN, 2008).

No caso das organizações contábeis que contratam seguro de responsabilidade civil, a reserva para contingências é funcional na cobertura de pequenos sinistros ou quando o custo-benefício de se acionar o seguro é baixo.

M3.02 Contratação de seguro

Esta medida consiste na contratação do seguro de responsabilidade civil, criado especificamente para os profissionais que respondem ilimitadamente com seu patrimônio pelas responsabilidades a eles atribuídas pelo Código Civil. Ele consta na literatura do risco como transferência do risco para terceiros.

Esta medida é tida como das principais entre as organizações contábeis, pelo fato de o seguro viabilizar a reparação de contingências, principalmente em casos de grande diferença de capacidade econômica entre contribuinte (cliente) e o contador. Ainda assim, aqueles que dele já se utilizaram comentam que o seguro só é acionado em último caso, não só pela burocracia que o processo demanda e o encarecimento da apólice, mas pela exposição de fatores que possam ser interpretados pelos clientes como falha ou imperícia, o que é indesejável em uma atividade especializada.

Além do seguro que abrange toda a carteira de clientes, alguns proprietários de organização contábil do grupo mencionaram a possibilidade de contratação do seguro por cliente, ou seja, dividindo a apólice em função da magnitude dos riscos específicos em cada

caso. Apesar de esta ação ainda não ser tão explorada quanto o contrato convencional, ela permite melhor gerenciamento individual.

M3.03 Mapeamento/mensuração dos riscos

O mapeamento de risco consiste no levantamento dos riscos relacionados com cada cliente, e os de caráter geral, para que possam ser gerenciados. O mapeamento inclui o estabelecimento do grau de cada risco envolvido, ainda que de forma qualitativa, bem como estimativas de perda de cada um deles.

Os especialistas relataram que essa medida seria eficaz na obtenção de um melhor cenário de riscos, porém mapear o universo de contingências do sistema tributário brasileiro, de instabilidade no conjunto das regras e de falta de segurança jurídica, seria tarefa demasiadamente árdua e de alto custo, portanto quase inviável.

M3.04 Gerenciamento do nível de risco do cliente

Esta medida se refere à consideração do nível de risco do cliente na precificação da assessoria tributária. Os contadores do grupo comentam que esta é uma prática convencional entre as organizações contábeis ainda que encontre restrições de competitividade, quando contribui para o considerável aumento no preço do serviço.

Entre as práticas da medida, citam: a seleção de clientes baseado no risco e o rompimento de contrato com clientes que entram em risco insuportável pela organização.

M3.05 Formalização da responsabilidade profissional

Esta medida se refere à utilização do CPS para definição completa do escopo do trabalho e atribuições de responsabilidades. Esta medida é uma exigência dos órgãos da classe (CFC e CRCs) e é citada por alguns especialistas entre as principais medidas de mitigação do risco profissional.

Além da utilização do CPS, o contador dispõe de mecanismos adotados pelos CRCs para limitação da sua responsabilidade no tempo, que é o uso do Termo de Transferência de Responsabilidade Técnica e do Distrato padrão.

Eles também sugerem a evidenciação do término da responsabilidade através do cancelamento das procurações necessárias ao atendimento do Fisco, como a RFB, Secretaria da Fazenda e outros órgãos, e certificação digital, entre outras.

M3.06 Participação em associações da classe contábil

A participação dos profissionais nas associações de classe se refere muito mais à adoção de uma postura do que uma medida de mitigação. As demandas da classe profissional só podem ter força política quando os profissionais se unem.

Os profissionais engajados com as entidades congêneras fizeram questão de destacar sua importância e mencionaram, como formas de participação:

- debates técnicos sobre questões fiscais;
- estímulo à discussão do excesso de responsabilidade tributária dos contadores;
- estabelecimento de *networking* com colegas profissionais; e
- valorizar a integração da classe contábil.

M3.07 Aprendizagem/experiência

Aprendizagem e experiência se referem ao registro histórico, para retenção de conhecimento, dos casos de contingência. Entre as ações citadas estão:

- registro histórico de eventos de risco, ações tomadas e justificativas;
- registro de contingências tributárias; e
- controle gerencial de despesas com contingências.

Entre estas medidas de caráter geral citadas, a maioria é mencionada na teoria do risco, que são: alocação de capital (VAUGHAN, 1997; KALLMAN, 2008; CHITAKORNKIJSIL, 2010), contratação de seguro (MARSHALL, 2002; KALLMAN, 2008), mapeamento de

riscos (FAMÁ; CARDOSO; MENDONÇA NETO, 2001; BIS, 2004; COSO, 2007), e registro histórico (TRAPP; CORRAR, 2005).

Entre todas as medidas de mitigação sugeridas, as únicas que tem enfoque *ex post* (KALLMANN, 2008) ou pós-perda (CHITAKORNKIJSIL, 2010) são: alocação de capital, contratação de seguro e registro histórico. As demais são de caráter preventivo.

4.2 RESULTADOS DA ETAPA 2

Nesta seção estão relatados os resultados da pesquisa feita com os contadores.

Foram obtidas 235 (duzentas e trinta e cinco) respostas, representando 0,16% da população de profissionais registrados no estado de São Paulo.

A base de dados não possui *missing values* uma vez que o formulário eletrônico tratou todas as respostas como obrigatórias, portanto nenhuma delas foi perdida. Não foram estabelecidos critérios de eliminação de *outliers*.

Destas respostas, 13 delas foram eliminadas por se tratarem de sujeitos de fora do estado de São Paulo, o que não constituía o perfil preestabelecido da amostra, restando 222 (duzentas e vinte e duas) respostas válidas.

O tratamento dos dados foi feito com o auxílio do *software* estatístico SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*, versão 19.

4.2.1 Comparação dos dados entre as duas amostras

Poderia se supor que o entendimento dos riscos e medidas elencados pelos especialistas não estivessem alinhados com o da população de contadores, ou que eles tivessem algum viés que pudesse comprometer a base da pesquisa. A importância de se estabelecer semelhança entre as amostras é a de se poder assumir que os itens de riscos e medidas apontados pelos especialistas, os quais fundamentaram esta pesquisa, são coerentes, de acordo com a percepção da população dos profissionais da contabilidade.

A Tabela 2 apresenta moda, frequência da moda e média dos riscos e medidas obtidos nas duas bases, a de respostas dos especialistas e a dos contadores, e as diferenças ao final.

Tabela 2: Estatísticas descritivas das respostas

	Especialistas			Contadores			Diferença (módulo)	
	Moda	% Freq	Média	Moda	% Freq	Média	Moda	Média
R1	6	75%	5,9	7	26%	4,8	-1	1,1
R2	6	75%	5,6	7	29%	5,3	-1	0,3
R3	6	75%	5,4	7	27%	4,9	-1	0,5
R4	6	75%	5,1	7	24%	4,7	-1	0,5
R5	5	63%	4,9	7	27%	5,3	-2	-0,4
M1.01	7	88%	5,6	7	48%	5,9	0	-0,3
M1.02	6	75%	5,0	5	27%	5,2	1	-0,2
M1.03	5	63%	5,3	5	27%	5,2	0	0,1
M1.04	7	88%	6,1	6	23%	5,0	1	1,1
M1.05	5	63%	5,9	7	28%	5,3	-2	0,6
M2.01	6	75%	6,0	7	39%	5,6	-1	0,4
M2.02	4	50%	3,8	5	18%	4,3	-1	-0,5
M2.03	5	63%	5,3	7	37%	5,6	-2	-0,4
M2.04	6	75%	5,4	7	35%	5,5	-1	-0,1
M2.05	5	63%	5,6	7	44%	5,8	-2	-0,2
M2.06	7	88%	6,0	7	43%	5,8	0	0,2
M2.07	6	75%	6,3	7	36%	5,6	-1	0,7
M2.08	6	75%	6,1	7	34%	5,7	-1	0,4
M2.09	5	63%	5,1	7	33%	5,5	-2	-0,4
M2.10	6	75%	5,4	6	28%	5,3	0	0,1
M2.11	6	75%	6,1	6	33%	5,5	0	0,6
M2.12	5	63%	5,8	7	28%	5,2	-2	0,5
M2.13	6	75%	5,6	7	30%	5,2	-1	0,4
M3.01	3	38%	4,4	5	24%	4,7	-2	-0,3
M3.02	5	63%	5,5	7	37%	5,2	-2	0,3
M3.03	5	63%	5,3	6	26%	5,2	-1	0,0
M3.04	6	75%	5,8	7	33%	5,5	-1	0,3
M3.05	5	63%	5,9	7	50%	6,0	-2	-0,1
M3.06	5	63%	4,6	7	30%	5,2	-2	-0,5
M3.07	6	75%	5,9	7	34%	5,5	-1	0,4

A Figura 8 mostra os gráficos de análise pareada das amostras para riscos e medidas, onde é possível se visualizar a comparação baseada nas modas das respostas. Para a comparação deve-se levar em conta a diferença de tamanho das amostras, sendo que a dos contadores tem 222 respostas e a dos especialistas é bem menor, com 8 respostas.

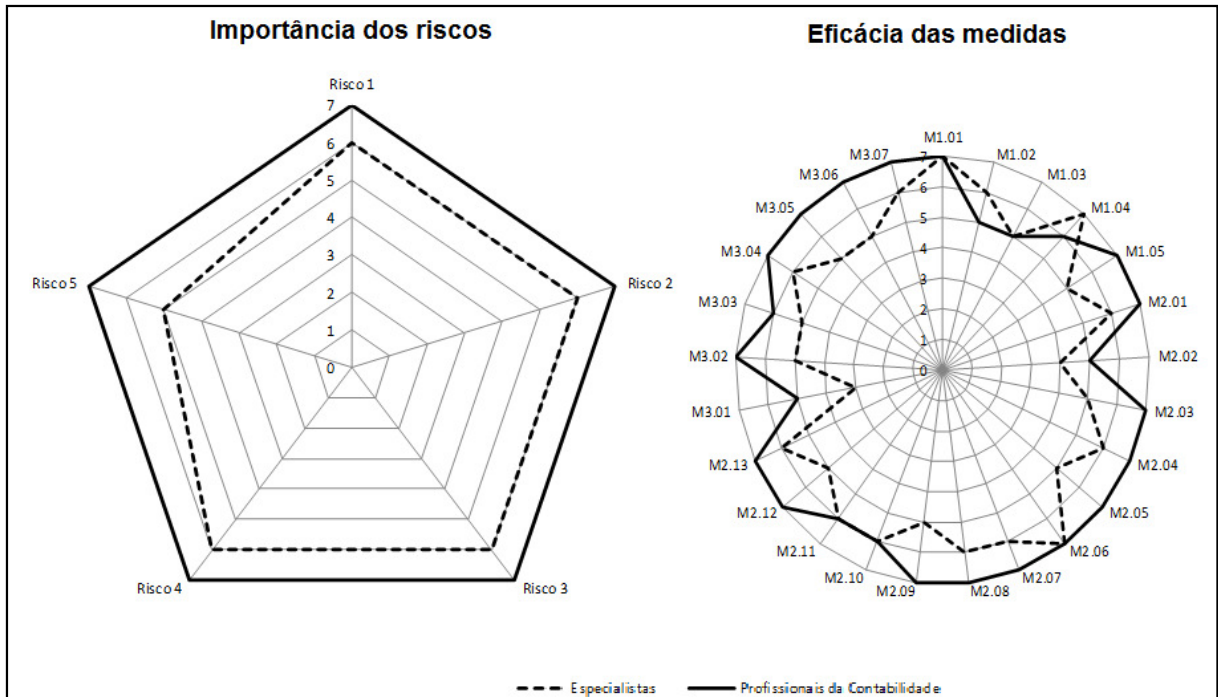


Figura 8: Gráficos de análise pareada das amostras

Para a validação estatística da comparação foi usado o teste de Mann-Whitney, que, segundo Fávero et al. (2009, p. 163), é um dos testes não paramétricos mais poderosos para duas amostras independentes, e pode ser utilizado mesmo quando a hipótese de normalidade não for verificada. A hipótese nula do teste é que as duas amostras possuem distribuição semelhantes estatisticamente significativas, ou seja, podem ser consideradas da mesma população.

As variáveis das avaliações dos riscos (de R1 a R5) e das medidas (de M1.01 a M3.07) foram submetidas ao teste de Mann-Whitney com nível de significância de 5%. O teste, que consta na Tabela C1 no Apêndice C, revelou que apenas a variável M1.04 (Transferência do risco para o contratante – planejamento tributário) rejeita a hipótese nula. As demais variáveis possuem distribuição estatisticamente significativas entre ambas as amostras. De fato, os contadores consideraram esta medida menos eficaz do que os especialistas, o que é percebido tanto na análise pareada quanto na Tabela 2, que apresenta a maior diferença de média entre todas. Talvez a falta de validação estatística de igualdade de distribuição entre as amostras revelem que os contadores, ao contrário dos especialistas, não considerem que o planejamento tributário seja efetivamente uma atividade da organização contábil, o que realmente seria discutível.

Uma vez que o teste de Mann-Whitney rejeitou a medida M1.04 optou-se por retirá-la da proposta. Uma vez que o teste da hipótese de semelhança falhou, por critério, foi estabelecido que ela não é consenso entre as duas amostras.

4.2.2 Perfil da amostra

A Tabela 3 apresenta as frequências das respostas para todas as categorias em todas as características dos respondentes da amostra de contadores.

Tabela 3: Perfil da amostra pesquisada

Característica	Categorias	Qtd	%
Gênero	M – masculino	177	80%
	F – feminino	45	20%
	<i>Total</i>	222	100%
Idade (faixa)	até 30	19	9%
	31 a 40	63	28%
	41 a 50	81	36%
	51 a 60	46	21%
	acima de 60	13	6%
	<i>Total</i>	222	100%
Tempo experiência (faixa)	até 10	39	18%
	11 a 20	73	33%
	21 a 30	69	31%
	acima de 30	41	18%
	<i>Total</i>	222	100%
Posição organização	P - proprietário	164	74%
	C – colab. (org. cont.)	17	8%
	F – colab. (não contábil)	41	18%
	<i>Total</i>	222	100%
Porte organização	1 – pequeno	161	73%
	2 - médio	19	9%
	3 - grande	42	19%
	<i>Total</i>	222	100%
Porte clientes	P - pequeno	85	38%
	M - médio	71	32%
	G - grande	12	5%
	D - diversificado	54	24%
	<i>Total</i>	222	100%
Cargo	proprietário	164	74%
	não proprietário	58	26%
	<i>Total</i>	222	100%
Tipo organização	contábil	181	82%
	não contábil	41	18%
	<i>Total</i>	222	100%

Quanto ao gênero, os respondentes foram 80% de homens e 20% de mulheres.

A faixa etária entre 41 e 50 anos foi a predominante (36%), e em conjunto com uma faixa acima e uma abaixo representaram 86% dos respondentes.

Em relação ao tempo de experiência, a faixa de tempo de 11 a 20 anos foi a predominante (33%), seguida da faixa entre 21 e 30 anos (31%), que representaram conjuntamente 64%.

Na característica “posição na organização”, os sujeitos que são proprietários de organização contábil representaram 74%, o que pode trazer maior robustez às respostas, já que são eles que recebem diretamente a responsabilidade do risco fiscal.

O porte 1 (até 49 funcionários), representou maioria, com 73% dos respondentes.

A característica “porte dos clientes” se refere ao porte das empresas contribuintes atendidas pelo trabalho profissional dos respondentes. Quando o respondente é de organização contábil o porte se refere à característica predominante dos clientes. A categoria porte “P” (pequeno) foi predominante entre os respondentes (38%) seguido do porte “M” (32%), os quais representam conjuntamente 70% das respostas.

Foram criadas mais duas características para aumentar a capacidade de investigação dos dados: “cargo”, separando os sujeitos proprietários dos demais; e “tipo de organização”, separando os sujeitos pertencentes à organização contábil dos demais.

A característica “tipo de organização” é composta por 82% de sujeitos pertencentes às organizações contábeis e 18% de não contábeis.

4.2.3 Análise da percepção dos riscos

A Tabela 4 apresenta as médias das notas de importância dos riscos separadas por categorias de cada característica.

Tabela 4: Médias por categorias

		R1	R2	R3	R4	R5	Total
Gênero	M	4,86	5,22	4,73	4,69	5,34	24,85
	F	4,67	5,58	5,31	4,49	5,04	25,09
Idade (faixa)	até 30	4,42	5,58	5,37	4,42	4,84	24,63
	31 a 40	4,83	5,06	4,86	4,98	5,14	24,87
	41 a 50	4,78	5,32	4,90	4,44	5,28	24,73
	51 a 60	5,07	5,61	4,72	4,76	5,72	25,87
	acima de 60	4,77	4,69	4,23	4,31	5,08	23,08
Tempo experiência (faixa)	até 10	4,28	5,15	4,69	4,10	5,10	23,33
	11 a 20	4,93	5,38	5,14	4,97	5,34	25,77
	21 a 30	4,77	5,20	4,75	4,72	5,22	24,67
	acima de 30	5,22	5,41	4,66	4,49	5,46	25,24
Posição na organização	P	4,98	5,27	4,75	4,70	5,43	25,13
	C	4,76	5,53	5,41	4,41	5,41	25,53
	F	4,22	5,27	5,02	4,59	4,63	23,73
Porte da organização	1	4,89	5,29	4,80	4,73	5,46	25,16
	2	5,11	5,47	4,63	4,32	4,95	24,47
	3	4,43	5,24	5,17	4,50	4,76	24,10
Porte dos clientes	P	4,82	5,33	4,61	4,62	5,53	24,92
	M	4,99	5,34	5,01	4,59	5,06	24,99
	G	4,42	4,83	4,83	5,00	4,83	23,92
	D	4,69	5,28	5,02	4,70	5,30	24,98
Cargo	P	4,98	5,27	4,75	4,70	5,43	25,13
	N	4,38	5,34	5,14	4,53	4,86	24,26
Tipo de organização	C	4,96	5,30	4,81	4,67	5,43	25,17
	N	4,22	5,27	5,02	4,59	4,63	23,73

A Tabela 5 foi montada com base nas médias das respostas dos contadores para efeitos de se estabelecer uma ordem de importância dos riscos, para que o primeiro objetivo específico deste trabalho fosse atendido, de quais são os riscos mais importantes. A primeira chave de classificação é a média da nota em relação ao total, a segunda chave é a moda e a terceira é a frequência da moda. Apesar de as variáveis serem categóricas, para efeitos estatísticos, foi assumido que a média pode ser usada como uma medida auxiliar em uma amostra deste tamanho.

Tabela 5: Estatísticas descritivas dos riscos

Item	Média	Moda	% Freq da moda	Descrição
R2	5,29	7	29%	Risco de falta de domínio das operações dos clientes
R5	5,28	7	27%	Risco da informação externa (de clientes)
R3	4,85	7	27%	Risco de erro (assessoria tributária)
R1	4,82	7	26%	Risco de erro na definição de escopo tributário
R4	4,65	7	24%	Risco de perda de prazo

As modas das notas de avaliação da importância dos riscos de 7 para todos os cinco riscos elencados, conjuntamente com as médias, evidenciaram a importância de todos eles levantados na Etapa 1 da pesquisa. De qualquer forma, eles foram ordenados por critério estatístico para atender aos objetivos específicos desta pesquisa.

O teste Mann-Whitney foi utilizado para responder se existem diferenças significativas entre as categorias das variáveis de perfil mais importantes dos respondentes, como parte da investigação sobre a percepção dos riscos dos contadores. Para casos de mais de duas categorias, foi adicionado o teste de Kruskal-Wallis, cuja hipótese nula, segundo Maroco (2010, p. 227), responde se duas ou mais amostras provém da mesma população, ou se, pelo menos, de populações diferentes, mas com a mesma distribuição. Nenhuma das variáveis de risco tem distribuição normal, como consta na Tabela C2 no Apêndice C.

A Tabela C3, que consta no Apêndice C, mostra os resultados dos testes de comparação de distribuição de amostras independentes entre as categorias de todas variáveis de perfil. Para duas categorias foi usado o teste de Mann-Whitney e para mais categorias o de Kruskal-Wallis. Ambos têm hipótese nula de mesma distribuição entre as categorias analisadas. O nível de significância usado nos teste foi de 5%. A tabela destaca significâncias que seriam rejeitadas caso o nível de significância fosse de 10%.

O teste, aplicado às categorias de gênero, não rejeitou nenhuma das verificações. Se o nível de significância tivesse uma exigência de 10%, R3 (Risco de erro) seria rejeitada. A verificação das médias, que se mostram maiores para as mulheres, onde R3 representa a maior diferença, e a visualização do Gráfico 1, que considera a porcentagem das respostas em relação ao total, mostram que as mulheres julgaram o risco de erro na assessoria fiscal mais importante do que os homens.

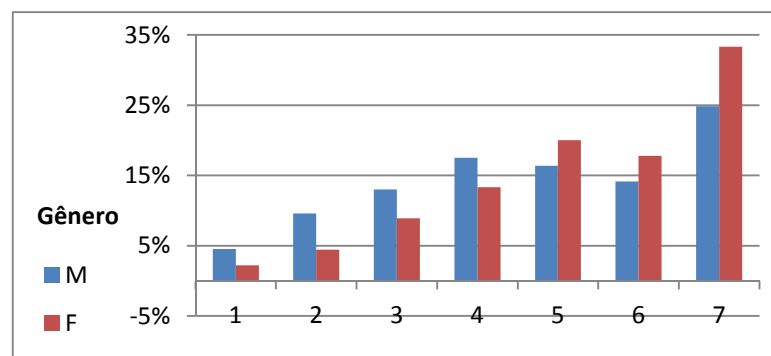


Gráfico 1: Percepção de risco por categoria: R3 *versus* gênero

Em relação ao tempo de experiência, o teste não rejeitou nenhuma verificação. Ainda que o nível de significância fosse de 10%, todas passariam no teste, mas R1 (Risco de erro na definição de escopo tributário) estaria muito próximo da rejeição (Sig. = 0,102). O teste, aplicado à variável idade, também não rejeitou nenhum dos riscos.

A observação de que o tempo de experiência e idade não altera estatisticamente a percepção do risco não condiz com o achado de Masselli et al. (2002).

Conforme citado no referencial teórico, Masselli et al. (2002) realizaram estudo sobre a percepção de risco fiscal e comportamento do contribuinte em relação a escolhas contábeis frente à inteligência fiscal. Sua amostra foi composta por estudantes separados em dois níveis, “novatos” e “experientes”, balizados por seus conhecimentos obtidos na graduação, cursos complementares na área fiscal, MBA e experiência prática. Em seus achados observaram que os sujeitos menos experientes tendiam a serem mais conservadores em relação ao comportamento frente a questões que envolviam riscos tributários.

Este estudo não pretendeu replicar o achado de Masselli et al. (2002), já que as amostras têm características diferentes – talvez os estudantes novatos e experientes se encaixem na primeira faixa desta pesquisa. Mas, apesar disto, pretendeu-se investigar se o comportamento pudesse ser observado.

Em relação à posição na organização, o teste rejeitou R5 (Risco da informação externa), no qual os assessores de organizações não contábeis apresentaram menor média. Para as organizações contábeis, os clientes são fontes de risco na qualidade da informação tributária, mas isto não se observa naqueles profissionais que trabalham nas entidades não contábeis, os próprios clientes, em relação à origem da sua informação. Esta verificação pode ser feita através da análise visual do Gráfico 2, conjuntamente com as médias, onde as avaliações de importância dos proprietários de organização contábil se acumulam nas maiores notas.

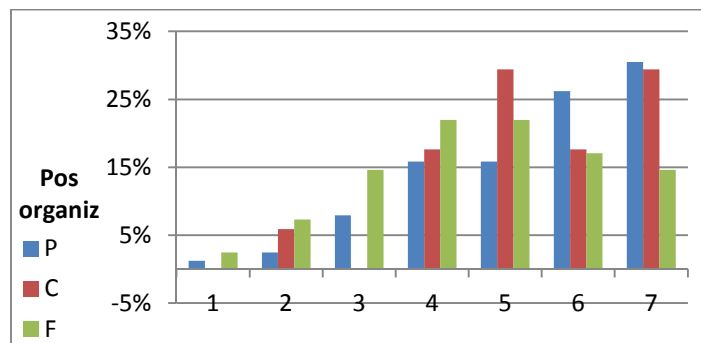


Gráfico 2: Percepção de risco por categoria: R5 versus posição na organização

Se o nível de significância fosse de 10%, R1 (Risco de erro na definição de escopo tributário) também seria rejeitada. Nesta variável, a média das notas dos proprietários é superior às demais, o que pode ser observado no Gráfico 3, o que justificaria o comentário dos especialistas de que este risco representa maior magnitude de dano ao patrimônio do contador.

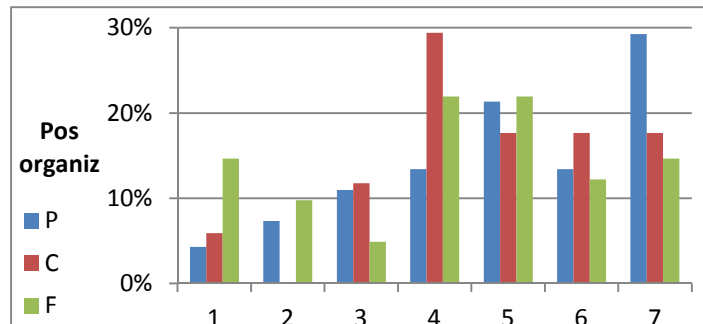


Gráfico 3: Percepção de risco por categoria: R1 versus posição na organização

Em relação ao porte da organização, novamente o risco da informação externa é rejeitado. O Gráfico 4 mostra uma preocupação maior das empresas de pequeno porte, onde as avaliações de importância se acumulam nas maiores notas, o que não acontece nos demais portes.

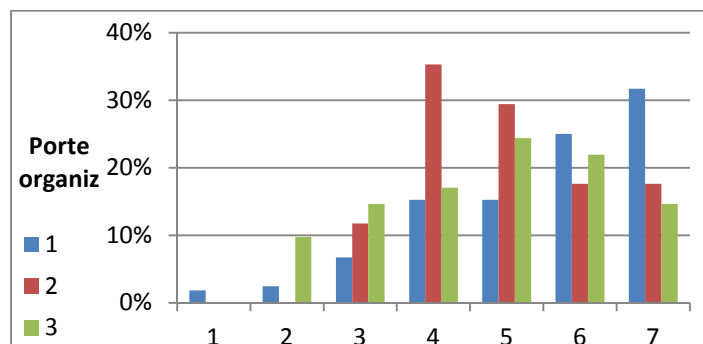


Gráfico 4: Percepção de risco por categoria: R5 versus porte da organização

Além de tempo de experiência e idade, não houve rejeição nas variáveis de porte de clientes, nem naquelas criadas de cargo (proprietários ou não) e tipo de organização (contábil ou não).

4.2.4 Análise das medidas de mitigação

4.2.4.1 Estatísticas descritivas das medidas de mitigação

As medidas de mitigação foram ordenadas na Tabela 6, onde a primeira chave de classificação é a média da nota em relação ao total, a segunda chave é a moda e a terceira é a frequência da moda. Esta tabela atende ao segundo objetivo específico deste trabalho, que é de elencar as medidas mais eficazes na mitigação do risco fiscal.

Tabela 6: Estatísticas das medidas de mitigação

Item	Média	Moda	% Freq moda	Descrição
M3.05	5,955	7	50%	Formalização da responsabilidade profissional
M1.01	5,878	7	48%	Atualização constante
M2.05	5,815	7	44%	Capacitação/atualização de colaboradores
M2.06	5,815	7	43%	Agenda de obrigações
M2.08	5,707	7	34%	Finalização de trabalhos por responsáveis
M2.03	5,649	7	37%	Gerenciamento de riscos operacionais
M2.01	5,644	7	39%	Governança do departamento fiscal
M2.07	5,554	7	36%	Política de antecipação de prazos
M2.11	5,545	6	33%	Precisão da informação na origem
M3.07	5,518	7	34%	Aprendizagem/experiência
M2.04	5,509	7	35%	Auditagem
M2.09	5,477	7	33%	Legitimação dos clientes/operações
M3.04	5,459	7	33%	Gerenciamento do nível de risco do cliente
M1.05	5,297	7	28%	Formalização das atividades dos clientes
M2.10	5,270	6	28%	Documentação formalizada de processos
M2.13	5,243	7	30%	Cultura de conformidade
M2.12	5,239	7	28%	Treinamento de procedimentos fiscais para clientes
M3.03	5,221	6	26%	Mapeamento/mensuração dos riscos
M3.02	5,216	7	37%	Contratação de seguro
M3.06	5,171	7	30%	Participação em associações da classe contábil
M1.02	5,162	5	27%	Consulta/composição com especialistas
M1.03	5,158	5	27%	Perfil conservador
M3.01	4,716	5	24%	Reserva financeira para contingências
M2.02	4,288	5	18%	Obtenção de certificações de qualidade para melhoria de processos

As modas das notas de avaliação da eficácia das medidas de mitigação ficaram acima da nota mediana (4) para todas as vinte e quatro medidas elencadas, sendo que a maioria delas teve moda 7, evidenciando a importância de todas elas levantadas na Etapa 1 da pesquisa.

4.2.4.2 Análise Fatorial exploratória

Para realização da análise inferencial aplicou-se a técnica estatística Análise Fatorial para redução dos dados. Segundo Hair et al. (2005, p. 388), a análise fatorial visa a resumir a informação original (variância) em um número mínimo de fatores e, ao mesmo tempo, identificar fatores subjacentes que reflitam o que tais variáveis têm em comum. Nesta pesquisa, utilizou-se a análise dos componentes principais, que considera a variância total dos dados (variância comum, específica e erro) para a extração dos fatores, em contraposição a análise fatorial comum, que considera apenas a variância comum.

A redução no número de variáveis fez-se necessária, pois o número elevado de variáveis poderia revestir de complexidade e mascarar fenômenos relevantes.

Seguindo as orientações de Hair et al. (2006), requereu-se de cada fator que possuísse:

- um grau de explicação do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), também conhecido como *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) maior do que 0,50;
- que o valor de Sig. (significância) obtido por meio do teste de esfericidade de Bartlett não ultrapassasse 0,05;
- que os valores de MSA individuais obtidos na matriz antiimagem (*anti-image correlation*) sempre estivessem acima de 0,50;
- que as comunalidades (*communalities*) das variáveis, também sempre estivessem acima de 0,50; e
- que a variância total explicada, fosse de pelo menos 60% da variância original.

A análise fatorial foi executada na versão 21 do SPSS, nos seguintes passos:

- 1) escolha das variáveis do bloco das medidas do questionário;
- 2) aplicação da análise fatorial;
- 3) análise de adequação do KMO, avaliação da significância obtida por meio do teste de esfericidade de Bartlett, avaliação dos valores de MSA individuais obtidos na matriz antiimagem, avaliação das comunalidades das variáveis e avaliação da variância total explicada;
- 4) eliminação das variáveis com baixa comunalidade e baixo MSA individual;
- 5) repetição do passo 2 em diante, até que todas as variáveis atingissem as condições especificadas para comunalidade e MSA.

Os resultados foram rotacionados a fim de se obter maior facilidade de interpretação dos fatores utilizando-se o método de rotação ortogonal VARIMAX com normalização de Kaiser. As saídas do SPSS se encontram no Apêndice C e os resultados são apresentados a seguir:

- 1) No primeiro processamento identificou-se que a variável M3.06, não atendeu o grau mínimo de comunalidade desejado, demonstrado na Tabela C4, sendo, portanto, excluída. Depois disso foi feito um novo processamento.
- 2) No segundo processamento foram excluídas as variáveis M1.03, M3.01 e M3.02 por não terem atingido o grau mínimo de comunalidade, demonstrado na Tabela C5. Depois disso foi feito um novo processamento.
- 3) No terceiro processamento verificou-se que os dados possuíam os requisitos mínimos esperados para proceder-se com a aplicação e desenvolvimento da técnica de análise fatorial de forma confiável. O teste de KMO e de Bartlett, que constam na Tabela C6, se mostraram favoráveis à análise, apresentando, respectivamente, adequação de 0,948 e significância de 0,000. Os valores de MSA individuais obtidos na matriz antiimagem ficaram sempre acima de 0,50, como destacado na Tabela C7. O teste de comunalidade, apresentado na tabela C8, mostra que todas as variáveis atenderam ao grau mínimo. O teste da variância total explicada das variáveis, apresentado na Tabela C9, mostra que a redução das variáveis é aceitável, pois explica 63,735% do modelo original, e identifica três fatores.
- 4) A Tabela C10 apresenta a matriz rotacionada dos componentes na qual as variáveis se agrupam em fatores.

O SPSS reduziu as variáveis, que representam as notas de eficácia das medidas de mitigação, em fatores estatísticos, denominados na última coluna por aproximação de conceitos, revelando relacionamento entre elas, os quais são apresentados na Tabela 7.

Tabela 7: Resultado da Análise Fatorial das medidas de mitigação

Fator	% Variância total explicada	Medidas	Denominação dos Fatores
1	23,905%	M2.09. Legitimação dos clientes/operações	Política de mitigação de riscos
		M2.10. Documentação formalizada de processos	
		M2.12. Treinamento de procedimentos fiscais para clientes	
		M2.13. Cultura de conformidade	
		M3.03. Mapeamento/mensuração dos riscos	
		M3.04. Gerenciamento do nível de risco do cliente na precificação	
		M3.05. Formalização da responsabilidade profissional	
		M3.07. Aprendizagem/experiência	
2	23,660%	M1.01. Atualização constante	Gestão de processos
		M1.05. Formalização das atividades dos clientes	
		M2.01. Governança do departamento fiscal	
		M2.03. Gerenciamento de riscos operacionais	
		M2.05. Capacitação/atualização de colaboradores	
		M2.07. Política de antecipação de prazos	
		M2.08. Finalização de trabalhos por responsáveis	
3	16,170%	M1.02. Consulta/composição com especialistas	Qualidade da informação fiscal
		M2.02. Certificações de qualidade	
		M2.04. Auditoria	
		M2.11. Precisão da informação na origem	

O fator 1 reuniu todas as medidas de caráter geral, aquelas que são tomadas em relação à organização contábil, e também as medidas que são associadas ao risco da informação externa. Entre essas medidas não se encontram aquelas relacionadas aos riscos que os especialistas consideram gerenciáveis. O risco de clientes pode ser gerenciado no sentido de se intervir para obtenção de melhoria da qualidade da informação externa, mas ainda depende da cooperação dos clientes. As medidas gerais de mitigação somadas à atitude a ser adotada perante os clientes formam a política de mitigação de riscos.

O fator 2 reuniu medidas que são relacionadas a riscos intrínsecos à atividade de assessoria tributária. À exceção, aparecem as medidas de “formalização das atividades de clientes” e “atualização constante”, que, embora seja relacionada com a atividade de definição de escopo tributário, possui sua equivalente na assessoria, que é a “capacitação e atualização de colaboradores”. As medidas do fator são associadas à governança do departamento, como gerenciamento de riscos operacionais, política de prazos e hierarquia. A formalização das atividades dos clientes é o ponto de partida para o desenho dos processos. A capacitação dos colaboradores é fundamental no escritório contábil.

O fator 3 abrange medidas que garantem qualidade na informação fiscal desde a sua origem, quando engloba busca de precisão e auditoria, além das certificações de qualidade.

A medida de composição com especialistas incluída no fator, que é relacionada com a atividade de definição de escopo tributário, não se enquadra nesse conceito.

A formação dos fatores pode orientar a implantação das medidas de mitigação em função das maiores necessidades da organização contábil.

4.2.5 Uso prático das medidas

A pesquisa coletou a adoção das medidas de mitigação do risco fiscal pelos respondentes nas suas organizações, com base nas medidas apontadas pelos especialistas.

A Tabela 8 apresenta o percentual do uso de cada medida em relação ao total dos respondentes e atende o terceiro objetivo específico, que é o de evidenciar as medidas de mitigação usadas na prática. A lista é ordenada da medida mais usada para a menos usada.

Tabela 8: Uso prático das medidas de mitigação

Item	Descrição	%
M1.01	Atualização constante	92%
M2.06	Agenda de obrigações	85%
M2.05	Capacitação/atualização de colaboradores	79%
M1.02	Consulta/composição com especialistas	70%
M2.03	Gerenciamento de riscos operacionais	70%
M1.03	Perfil conservador	69%
M3.07	Aprendizagem/experiência	64%
M3.06	Participação em associações da classe contábil	62%
M2.08	Finalização de trabalhos por responsáveis	61%
M3.05	Formalização da responsabilidade profissional	61%
M2.07	Política de antecipação de prazos	61%
M1.05	Formalização das atividades dos clientes	59%
M2.01	Governança do departamento fiscal	57%
M2.10	Documentação formalizada de processos	53%
M2.11	Precisão da informação na origem	47%
M2.12	Treinamento de procedimentos fiscais para clientes	45%
M3.02	Contratação de seguro	45%
M2.04	Auditagem	45%
M3.04	Gerenciamento do nível de risco do cliente	41%
M2.09	Legitimação dos clientes/operações	41%
M3.03	Mapeamento/mensuração dos riscos	41%
M3.01	Reserva financeira para contingências	37%
M2.02	Obtenção de certificações de qualidade para melhoria de processos	34%
M2.13	Cultura de conformidade	33%

Não era esperado que o uso prático das medidas fosse semelhante às avaliações de eficácia, pois é de se supor que sua implementação depende de muitos outros fatores, como custos, estrutura da organização, percepção de risco dos dirigentes, negociação com clientes, etc.

A medida mais apontada é a “atualização constante”, tida pelos especialistas como fundamental dentro do departamento fiscal de qualquer entidade, contábil ou não, para mitigar a questão da volatilidade da legislação tributária brasileira.

A “agenda de obrigações”, segunda medida mais usada, é disseminada pela própria administração tributária, que a publica periodicamente para orientação dos contribuintes. A pesquisa mostra que ela é adotada internamente.

A capacitação de colaboradores, terceira medida mais apontada, é similar à “atualização constante” dentro do conceito de reagir à volatilidade da legislação, apenas com a diferença de que ela é associada ao risco de erro.

A quarta medida, a de “composição com especialistas”, utilizada por 70% dos respondentes, diverge da opinião dos especialistas que a consideram desejável, mas de alto custo e inviável para empresas de pequeno porte, maioria na amostra.

A medida menos usada é a de “cultura de conformidade”, que é específica do risco de clientes, e se refere à disseminação de conceitos de riscos e *compliance* para eles. Ela foi sugerida por proprietários de escritórios com grande número de clientes, que a aplica através de reuniões periódicas com os sócios ou responsáveis das empresas contribuintes.

A segunda medida menos usada é a da busca das certificações de processos, sugerida pelos maiores escritórios de contabilidade que os têm. O fato de as empresas de pequeno porte terem sido maioria na amostra pode talvez ter influenciado a baixa adoção desta medida, pela restrição de custos.

A terceira medida menos utilizada é a de reserva financeira, relatada pelos especialistas como desejável, mas de difícil execução.

Outra medida das menos utilizadas é o mapeamento dos riscos. Esta medida foi incluída por constar da literatura do risco, mas relatada pela maioria dos especialistas como de execução extremamente difícil. Apesar disso ela foi apontada por 41% dos respondentes.

4.2.5.1 Perfil do uso das medidas

Na tentativa de se investigar o comportamento que leva à adoção das medidas de mitigação elas foram mensuradas em função das características das entidades. O uso prático não pode ser atrelado ao perfil do respondente já que a adoção de uma medida não depende

exclusivamente da sua vontade mas sim daquilo que a administração da organização impõe, dentro de sua estratégia e daquilo que ela entende como viável.

As variáveis atreladas às características da entidade são porte da organização e porte dos clientes, e a, posteriormente criada, tipo de organização (contábil ou não).

A Tabela 9 apresenta os resultados dessa comparação, onde lista os riscos e medidas levantados na Etapa 1, mostra o percentual total e percentual de uso, de acordo com as categorias estudadas. Os percentuais da tabela são referentes ao uso das medidas em relação ao total de sujeitos de cada categoria.

Tabela 9: Uso das medidas de mitigação por categorias de entidade

	Uso total	Porte da organização			Porte dos clientes				Organização	
		1	2	3	P	M	G	D	Cont	Não
sujeitos	222	161	19	42	85	71	12	54	181	41
Consultoria tributária										
R1. Risco de erro na definição de										
M1.01 Atualização constante	92%	96%	89%	79%	93%	94%	67%	93%	96%	76%
M1.02 Consulta com especialistas	70%	68%	74%	79%	69%	70%	92%	67%	69%	78%
M1.03 Perfil conservador	69%	67%	79%	71%	67%	69%	83%	69%	70%	66%
R2. Risco de falta de domínio das										
M1.05 Formaliz. ativid. clientes	59%	60%	68%	50%	64%	58%	25%	59%	63%	39%
Assessoria tributária										
Comuns										
M2.01 Govern. depto. fiscal	57%	55%	68%	62%	46%	69%	58%	59%	55%	66%
M2.02 Certificações qualidade	34%	32%	42%	38%	31%	38%	17%	37%	33%	37%
M2.03 Gerenciamento riscos	70%	70%	74%	67%	72%	73%	50%	67%	73%	56%
R3. Risco de erro										
M2.04 Auditoria	45%	38%	53%	67%	31%	52%	75%	50%	40%	63%
M2.05 Capacitação/atualização	79%	81%	74%	74%	78%	75%	67%	91%	83%	63%
R4. Risco de perda de prazo										
M2.06 Agenda de obrigações	85%	88%	89%	69%	89%	80%	58%	89%	86%	78%
M2.07 Antecipação de prazos	61%	61%	63%	57%	68%	66%	58%	43%	62%	56%
M2.08 Finalização por responsáveis	61%	63%	53%	60%	58%	66%	50%	63%	62%	56%
R5. Risco da informação externa										
M2.09 Legitimação	41%	40%	47%	38%	39%	49%	25%	35%	43%	32%
M2.10 Documentação de processos	53%	49%	63%	62%	48%	54%	42%	61%	51%	61%
M2.11 Precisão da informação	47%	47%	47%	50%	46%	48%	25%	54%	50%	37%
M2.12 Treinamento p/clientes	45%	49%	42%	33%	48%	45%	33%	44%	47%	39%
M2.13 Cultura de conformidade	33%	30%	37%	43%	32%	35%	33%	33%	32%	39%
Gerais da organização										
M3.01 Reserva financeira	37%	38%	32%	36%	41%	34%	17%	39%	39%	29%
M3.02 Contratação de seguro	45%	43%	63%	43%	44%	49%	25%	46%	47%	37%
M3.03 Mapeamento riscos	41%	38%	42%	50%	39%	41%	33%	44%	39%	49%
M3.04 Gerenc. nível risco cliente	41%	39%	63%	40%	41%	45%	25%	41%	43%	34%
M3.05 Formalização resp. profiss.	61%	63%	74%	50%	66%	58%	25%	67%	65%	44%
M3.06 Participação assoc. profiss.	62%	68%	63%	38%	72%	59%	42%	54%	70%	24%
M3.07 Aprendizagem/experiência	64%	65%	58%	64%	64%	68%	58%	61%	64%	63%

No aspecto do porte da organização, a tabela mostra algumas diferenças na adoção das medidas. A título de exemplo de análise, pode-se observar que a “atualização constante” dos

responsáveis é mais adotada por entidades de menor porte. Isso pode ocorrer pela centralização da responsabilidade nos sócios nas organizações menores, o que acontece em menor grau nas maiores. A consulta a especialistas, de maneira inversa, é mais adotada pelas maiores, o que condiz com a opinião dos especialistas quando se referem aos custos desta medida. Isso pode denunciar uma escolha entre adquirir conhecimento *versus* contratar especialistas. As empresas menores preferem, talvez por restrições de custos, por adquirir este conhecimento ao invés de contratá-lo.

As empresas menores adotam mais a “participação nas entidades contábeis” do que as demais. As empresas maiores adotam mais “auditação” interna do que as menores, o que pode ser justificado por custo, supondo-se que, para empresas menores, custos seja fator mais restritivo.

No aspecto do porte de clientes, verificam-se as mesmas observações quanto à “atualização” dos responsáveis e da “consulta de especialistas”. Organizações que lidam com clientes de pequeno porte optam por se atualizar. É possível também tentar se estabelecer um relacionamento entre organizações de pequeno porte com escritórios contábeis que atendem empresas de pequeno porte. Esta relação pode parecer óbvia mas não é restritiva.

A medida “formalização das atividades dos clientes”, sugerida por especialistas que lidam com clientes de grande porte, é apontada como pouco utilizada pelas empresas que atendem clientes de grande porte na pesquisa. O “gerenciamento de riscos operacionais”, que se refere à manutenção de uma boa estrutura de *backup*, também aparece como menos adotado por organizações que atendem grande porte. O mesmo ocorre com a “formalização da atividade profissional”, que se refere à adoção do CPS, uma exigência dos Conselhos. Estes resultados causam estranheza quando comparados com a literatura do risco e com a opinião dos especialistas, mas deve-se considerar que esta categoria é representada por 5% dos respondentes, a menor faixa entre todas.

Entre aqueles que atendem clientes de pequeno e médio porte não existem diferenças significativas, exceto pela “governança do departamento fiscal” e “auditação”, mais utilizadas pelas do médio porte, o que reforça a ideia de que custos seja fator mais restritivo no pequeno porte.

No aspecto da comparação entre entidade contábil e não contábil, a adoção de medidas de mitigação de riscos pode ser aprendida de uma para outra. No geral, as entidades contábeis se utilizam muito mais das medidas de mitigação do que as não contábeis, o que condiz com a opinião dos especialistas de que, no geral, o escritório contábil tem melhor consciência do risco fiscal do que as demais empresas.

As diferenças significativas neste aspecto ficam por conta das medidas que são específicas da entidade contábil e não se aplicam a entidades não contábeis, como “atualização constante dos responsáveis” (de assuntos da matéria tributária), “formalização das atividades dos clientes”, “participação nas entidades contábeis” e o uso do CPS. Além destas, a única medida que é mais adotada pelas entidades não contábeis é a de “auditoria” interna.

4.2.6 Relação entre risco, medidas de mitigação e uso prático

A Tabela 10 compara as avaliações de riscos e medidas com o respectivo uso delas, coletados na pesquisa com os contadores. A coluna “média” contém as médias de avaliação de importância de riscos e de eficácia de medidas, que são de 1 a 7. A coluna “uso” contém os percentuais de uso em relação ao total dos respondentes.

Tabela 10: Relacionamentos entre riscos, medidas e adoção

	Média	Uso
Consultoria tributária		
R1. Risco de erro na definição de escopo tributário	4,82	
M1.01 Atualização constante	5,88	92%
M1.02 Consulta/composição com especialistas	5,16	70%
M1.03 Perfil conservador	5,16	69%
R2. Risco de falta de domínio das operações dos clientes	5,29	
M1.05 Formalização das atividades dos clientes	5,30	59%
Assessoria tributária		
Comuns		
M2.01 Governança do departamento fiscal	5,64	57%
M2.02 Certificações de qualidade de processos	4,29	34%
M2.03 Gerenciamento de riscos operacionais	5,65	70%
R3. Risco de erro	4,85	
M2.04 Auditoria	5,51	45%
M2.05 Capacitação/atualização de colaboradores	5,82	79%
R4. Risco de perda de prazo	4,65	
M2.06 Agenda de obrigações	5,82	85%
M2.07 Política de antecipação de prazos	5,55	61%
M2.08 Finalização de trabalhos por responsáveis	5,71	61%
R5. Risco da informação externa	5,28	
M2.09 Legitimação dos clientes/operações	5,48	41%
M2.10 Documentação formalizada de processos	5,27	53%
M2.11 Precisão da informação na origem	5,55	47%
M2.12 Treinamento procedim. fiscais p/clientes	5,24	45%
M2.13 Cultura de conformidade	5,24	33%
Gerais da organização		
M3.01 Reserva financeira para contingências	4,72	37%
M3.02 Contratação de seguro	5,22	45%
M3.03 Mapeamento/mensuração dos riscos	5,22	41%
M3.04 Gerenciamento do nível de risco do cliente	5,46	41%
M3.05 Formalização da responsabilidade profissional	5,95	61%
M3.06 Participação em associações da classe contábil	5,17	62%
M3.07 Aprendizagem/experiência	5,52	64%

4.3 PROPOSTA DE MITIGAÇÃO DO RISCO FISCAL DAS ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS

O Quadro 4 é a proposta de mitigação do risco fiscal das organizações contábeis produto deste trabalho. Ele contém os riscos pertencentes às atividades de definição do escopo tributário (consultoria) e da escrituração fiscal (assessoria). A mitigação do risco fiscal se dá através da apresentação de medidas relacionadas com os riscos delineados e também medidas de caráter geral em relação à entidade.

Consultoria tributária
Risco de erro na definição de escopo tributário
Atualização constante Consulta/composição com especialistas Adoção de perfil conservador
Risco de falta de domínio das operações dos clientes
Formalização das atividades dos clientes
Assessoria tributária
Comuns à atividade
Governança do departamento fiscal Obtenção de certificações de qualidade de processos Gerenciamento de riscos operacionais
Risco de erro
Auditagem Capacitação/atualização de colaboradores
Risco de perda de prazo
Utilização da agenda de obrigações Adoção da antecipação de prazos Finalização de trabalhos por responsáveis
Risco da informação externa
Legitimação dos clientes/operações Documentação formalizada de processos Precisão da informação na origem Treinamento de procedimentos fiscais para clientes Disseminação da cultura de conformidade
Gerais da organização
Reserva financeira para contingências Contratação de seguro Mapeamento dos riscos Gerenciamento do nível de risco do cliente Formalização da responsabilidade profissional Participação em associações da classe contábil Aprendizagem/experiência

Quadro 4: Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis

Os riscos relacionados à atividade de definição do escopo tributário, representam uma magnitude de perda ao contador que merece atenção especial. A desconformidade no escopo tributário de um contribuinte gera contingência fiscal proporcional ao seu movimento de operações, o que pode não ser suportável para o contador responsável, em casos de diferença significativa de porte. O fato de que a maioria dos escritórios de contabilidade se revela de pequeno porte agrava a situação. A gerência desse risco fica por da adoção de uma postura conservadora, além do investimento na sua capacitação e na composição com outros profissionais para que se tenha mais segurança nos pareceres. A medida de composição com especialistas é a desejável, porém restritiva, por conta de custos, para empresas menores. Cabe ao profissional a conscientização de seu cliente da importância de se obter o máximo de segurança jurídica neste momento crucial.

Outro risco desta atividade é o da falta do domínio completo das operações de seus clientes, que ocorre no caso de clientes com operações complexas, como quantidade de unidades produtivas, operações e produtos, o que não é a realidade da maioria. Apesar da situação não ser tão comum, os contadores consideram este risco o mais grave. Isso demonstra certo receio que os profissionais têm dos riscos de origem externa, aqueles que estão além de seu monitoramento. Para este risco só foi apontada uma medida tida como bastante: a formalização daquilo sobre o qual o contador vai se responsabilizar.

A atividade de assessoria envolve as atividades do dia a dia do departamento fiscal, portanto seus riscos, de erro e perda de prazos fiscais, são considerados gerenciáveis e estão basicamente atrelados aos processos, ou à falta da eficiência deles. Por conta disso, as medidas válidas para a mitigação são aquelas de atenção ao sistema de informações: governança do departamento fiscal, certificação de qualidade de processos, e gerenciamento de riscos operacionais. Governança não é apenas uma ação mas sim representa o gerenciamento completo de tarefas, controles, estrutura e responsabilidades, envolvendo todos os colaboradores e todo fluxo da informação produzida no departamento. A governança não pode ser estabelecida através de regras gerais. Ela é individual para cada entidade e sua profundidade define a eficiência e a qualidade do serviço prestado.

O erro não é exceção dentro de um departamento fiscal, mas é considerado razoável em um ambiente tão dinâmico. Para a mitigação do risco de erro são apresentadas medidas de capacitação de colaboradores e auditoria. Os contadores demonstram que não há como desconsiderar a capacitação e atualização constante dos colaboradores frente ao dinamismo do cenário fiscal brasileiro.

Para o risco de perda de prazo, a medida das mais comuns adotadas pelos contadores é a da adoção da agenda fiscal. A agenda fiscal é gerada pela administração tributária para atentar o contribuinte para o cumprimento dos prazos. Os escritórios de contabilidade simplesmente reúnem as diversas agendas – federais, estaduais, municipais, trabalhistas e previdenciárias – e filtram os prazos que têm que cumprir. Essa é uma medida de baixo custo que se mostra eficiente na mitigação desse risco. Mas o diferencial da gerência é não se limitar à geração da agenda, mas utilizá-la como parte de um processo onde, a partir dos prazos, as tarefas sejam distribuídas e tenham execução controlada. Um caso foi relatado em uma das entrevistas realizadas onde o departamento aprendeu que a simples publicação da agenda, com distribuição de tarefas e controle de execução de toda a equipe, aumentou a sua eficiência, quando os funcionários começaram a se ajudar mutuamente.

Outras medidas para esse risco são a antecipação de prazos, necessária na era digital, onde a entrega de obrigações depende não só de pessoas mas também de sistemas, e o monitoramento por responsáveis.

O risco da informação externa é representado na assessoria tributária pela qualidade e presteza com as quais a informação fiscal se apresenta, e é novamente considerado pelos contabilistas como o mais preocupante da atividade. Por ser um risco externo é de baixo gerenciamento, ou seja, de gerenciamento dependente de outra parte, o cliente. Mesmo assim, uma série de medidas pode ser adotada para minimizá-lo. Foram elencadas as medidas de legitimação das partes envolvidas dos clientes, a formalização de todas as etapas do fluxo de informações desde sua origem, a obtenção da qualidade da informação, onde é imprescindível o uso de *softwares*, treinamento para os clientes, inclusive envolvendo a disseminação da cultura de risco para eles.

Por fim, as medidas de caráter geral em relação à entidade contábil envolvem basicamente aquelas apuradas na literatura do risco, como é o caso da constituição da reserva financeira, a contratação de seguros, o mapeamento dos riscos e a aprendizagem. Apesar de os especialistas relatarem que o mapeamento de riscos e a constituição de reserva são de difícil realização em cenário tão complexo, os contadores afirmaram que o fazem.

A medida do seguro ganhou maior força quando as seguradoras passaram a explorar o seguro de responsabilidade civil, criado especialmente para atender àquela atribuída pelo CCB. O seguro é uma medida *ex post* das mais eficazes, apesar do custo, pois mitiga a questão da eventual diferença de capacidade econômica entre a entidade contábil e seu cliente. Porém os especialistas relataram que sua utilização é, no mínimo, embaraçosa, já que expõe seus erros, o que não é desejável em uma atividade qualificada. Uma utilização mais

otimizada do seguro seria que ele fosse atrelado ao contrato, prática relatada como existente, porém ainda pouco explorada.

Prática já adotada pelos escritórios contábeis é a de gerenciamento do nível de risco do cliente na precificação do serviço contratado, onde todas as inconveniências (risco, demandas, relacionamento, etc.) que o cliente pode apresentar são consideradas no preço. Outra prática tida como eficaz é a utilização do CPS. Além de ser uma exigência dos Conselhos, o CPS determina início e fim da relação contratual e permite que constem todos os itens que o trabalho inclui e, igualmente importante, o que ele não inclui.

A última medida a ser mencionada, muito mais de cunho político do que de mitigação de riscos, é a participação dos profissionais nas entidades contábeis. Algumas condições que os profissionais consideram desconfortáveis, como o excesso de obrigações acessórias e o peso das multas, seu papel fiscalizador dentro das empresas, o excesso de responsabilidade que lhe é imposta, seja pela lei, seja pela cultura, entre outras, só podem ser combatidas com a união da classe, o que se dá através das entidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o tema dos riscos fiscais a que estão expostas as organizações contábeis, no exercício de uma de suas funções mais comuns, que é a de assessoria fiscal às empresas contribuintes, e buscou conhecer a percepção e a reação dos profissionais da contabilidade diante do aumento do risco do atual cenário tributário brasileiro, de forma a propor um conjunto de medidas de mitigação por eles utilizadas.

O SPED ampliou o conceito de inteligência fiscal, traduzido em profunda revolução no gerenciamento das informações fiscais, enorme gama de novas obrigações e duplicidade de informações nesta fase de transição, o que potencializa o risco sofrido pelos contribuintes. A atribuição da corresponsabilidade do contador imputada pelo CCB, conjuntamente com e as práticas contratuais e outros dispositivos legais, faz com que as organizações contábeis acumulem parte considerável dos crescentes riscos fiscais de seus clientes.

Neste contexto era de se esperar que os contadores estivessem percebendo esse risco, potencializado nos últimos anos, e que estivessem reformulando, ainda, sua maneira de gerenciá-lo. A ausência de trabalhos que tratem do tema, especificamente nesta abordagem, sob o enfoque do contador, motivou este estudo.

Uma pesquisa foi conduzida para determinar quais são os riscos mais importantes sofridos pelas organizações contábeis, quais medidas são mais eficazes para mitigá-los e quais destas medidas são efetivamente utilizadas na prática.

O produto deste trabalho, e sua principal contribuição, foi a apresentação de um quadro que contém todos os riscos e medidas coletados, que é a proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis propriamente dita, segundo a percepção dos profissionais da contabilidade.

A pesquisa revelou a máxima importância de todos os riscos apontados, dando credibilidade ao elenco.

Em síntese, vale ressaltar que os riscos relacionados com clientes são citados como os mais importantes dentre todos, principalmente na visão dos proprietários das organizações contábeis e dos profissionais que atuam em organizações de pequeno porte. Este risco é representado pelo ruído que prejudica a qualidade e presteza da informação fiscal desde a sua origem. Os clientes são, considerados pelos profissionais, origem de grande parte do risco de contingência fiscal, seja no cumprimento do fluxo de informação delineado ou na falta de precisão da informação, entre outros.

Em seguida aparece o risco de erros na produção de informações fiscais, que, apesar de gerenciáveis, são os mais comuns na atividade da assessoria fiscal, segundo os especialistas, e são por eles considerados razoáveis em sistema tão complexo.

Os especialistas consideram o risco de erro na definição do escopo tributário o mais grave entre todos, pois representa maior magnitude de perda, quando eventual multa punitiva é proporcional à operação, e cuja reparação pode ser inviável, no caso de clientes maiores que a organização contábil. A percepção dessa importância ocorre para sócios, ao passo que os indivíduos não sócios ainda consideram o risco de erro mais importante do que este.

A tendência de que os novatos são mais conservadores em relação ao risco tributário citada por Masselli et al. (2002) não pôde ser observada nesta pesquisa, respeitadas as diferenças entre as amostras estudadas e os critérios de análise propostos.

A medida considerada mais eficaz na mitigação dos riscos sofridos pelos contadores é a adoção do contrato de prestação de serviços. Essa medida é de caráter geral, pois funciona na mitigação de uma grande parte dos riscos apontados, principalmente aqueles relacionados com clientes, fonte de maior preocupação dos profissionais.

Em seguida aparecem as medidas de atualização e capacitação dos contadores, sócios e colaboradores, que estão relacionadas com a dificuldade típica da área fiscal em acompanhar todas as mudanças legislativas típicas do cenário tributário brasileiro.

A agenda de obrigações, prática comum nos escritórios de contabilidade e das mais apontadas pelos especialistas, aparece como uma das medidas mais importantes, ainda que o risco de perda de prazos seja dos menos importantes. A agenda de obrigações é tomada a partir das publicações dos prazos fiscais feitas pela administração tributária, e acabam por direcionar as prioridades na execução das tarefas. Talvez sua adoção sugira que ela seja utilizada para algo além da mitigação da perda de prazos apontada, o que seria o controle das tarefas, uma versão simplificada e mais barata da gestão do departamento.

É importante observar que a contratação de seguro de responsabilidade civil, citada como fundamental no escritório contábil não aparece entre as medidas consideradas mais eficazes, talvez pelo seu caráter *ex post*, talvez pelas restrições que implicam sua utilização, como aumento do custo, burocracia e questões de relacionamento.

Investigações foram feitas no intuito de se definir um perfil da adoção de medidas em função do tipo de entidade, nas quais foram usadas porte da organização, porte dos clientes atendidos e tipo da organização (se contábil ou não). Alguns comportamentos foram identificados, como por exemplo, o de que empresas menores optam por se dedicar à atualização e capacitação de seus sócios e colaboradores ao invés de consultar especialistas,

possivelmente em virtude do custo. Os especialistas são mais acionados quando os contadores atendem empresas de maior porte.

Ainda em relação ao porte, foi identificado que as empresas de pequeno porte têm restrições quanto à adoção de medidas que impliquem em custos adicionais, como estrutura do departamento fiscal, o que demanda desenho de processos, e auditoria interna, o que demanda mais mão de obra, revelando que elas são mais sensíveis às restrições de custos.

Em relação ao tipo de organização, os resultados mostram que as organizações contábeis adotam mais medidas de mitigação de riscos fiscais do que as não contábeis, o que é condizente com a opinião dos especialistas de que a percepção de riscos entre os contabilistas é maior do que entre as empresas contribuintes. Isso poderia sugerir que as empresas aproveitassem a *expertise* dos contadores em lidar com os riscos fiscais. Apesar disso, nenhuma medida específica de escritório contábil apresentou diferença significativa na adoção, indicando que as empresas acompanham as técnicas usadas na contabilidade.

Medidas inseridas no modelo por constarem na literatura do risco, como reserva financeira para contingências e mapeamento e mensuração de riscos, aparecem entre as menos importantes, mas, de qualquer maneira, são utilizadas. Na opinião dos especialistas é difícil constituir tal reserva em um cenário tão complexo de tantos riscos envolvidos. Os especialistas apontam que o mapeamento dos riscos seria desejável e eficaz, mas inviável em um cenário de grande instabilidade nas regras e de grande insegurança jurídica.

A proposta para mitigação do risco fiscal apresentada como resultado pode nortear o gerenciamento de riscos na organização contábil. A exposição dos riscos típicos da organização contábil, ordenados em função das atividades nela desenvolvidas, contribuirá para sua melhor percepção. Riscos que nunca haviam sido considerados, ou pelo menos que foram considerados em contextos diferentes, podem passar a ser vistos de uma nova maneira a partir do produto deste estudo. O mesmo pode se dizer das medidas levantadas: aquelas que nunca foram consideradas podem ser agregadas às preexistentes. A diversidade do perfil do grupo de especialistas, composto por contadores, advogados, proprietários e colaboradores de organizações contábeis, e colaboradores de organizações não contábeis, todos da área fiscal, contribuiu significativamente para uma visão abrangente da questão.

Limitações

A pesquisa foi direcionada aos contadores do estado de São Paulo por facilidade na divulgação do questionário, e isto pode ser considerado como uma limitação. Talvez a obtenção de respostas com abrangência nacional pudesse resultar em um cenário de percepção da relevância dos riscos e medidas e de sua utilização diferente do obtido.

Outra limitação pode ter ocorrido na exploração do relacionamento entre os riscos e as medidas e os perfis dos respondentes. A pesquisa forneceu vasta gama de possibilidades de estudos dos relacionamentos obtidos pelo cruzamento destes três fatores, dos quais apenas alguns deles foram investigados, pois se optou pelo atendimento dos objetivos específicos e para que o foco da questão de pesquisa não fosse perdido.

Sugestões para novas pesquisas

São as seguintes sugestões para estudos futuros de temas tratados neste trabalho:

- 1) As entrevistas com os especialistas, especificamente os contadores, revelaram um profissional extremamente conservador e cauteloso em relação ao Fisco. Eles se munem de todos os cuidados com a legitimação de seus clientes e terceiros, se recusam a assessorar aquelas empresas que possuem operações duvidosas e indicam sempre a postura mais conservadora possível. Além disso, na atividade de assessoria tributária, seu trabalho se resume a funcionar como peça no sistema de arrecadação do Fisco dentro das empresas contribuintes. Apesar disto, o folclore da profissão ainda coloca sua ética em dúvida.

Fica como sugestão explorar se houve mudança nesse comportamento ao longo do tempo, e se essa eventual mudança ocorre em função da responsabilidade civil imposta pelo CCB, ou quaisquer outros fatores de aumento do risco fiscal.

- 2) Durante as entrevistas, outro tema que ficou evidente, comentado por quase todos os especialistas, foi a questão da postura do contador diante do planejamento tributário. O planejamento tributário é considerado ato de gestão fundamental na busca da competitividade, e o administrador o tem como otimização de resultado, para cumprir com suas competências de acordo com as normas da governança corporativa (ANDRADE FILHO, 2009, p. 163; IBGC, 2006, p. 51). A gestão do risco fiscal no planejamento tributário envolve a análise de riscos *versus* benefícios de se tomar ações que possam ser contestadas pelo Fisco.

Diante do agravamento da responsabilidade do contador sobre a produção da informação fiscal, ele adota uma postura conservadora, já que o benefício do planejamento não reverterá para ele mas sim para o contratante. Apesar disso ele sempre será cobrado para providenciar a tributação mais otimizada possível, principalmente entre clientes de pequeno porte. Fica como sugestão estudar o comportamento do contador diante deste conflito.

- 3) A presente pesquisa coletou avaliação de eficácia das medidas de mitigação de riscos fiscais e também do uso prático delas, sem analisar a relação entre importância e utilização efetiva.

A sugestão de estudos referente à questão é a pesquisa dos motivos que restringem a adoção de medidas consideradas eficazes. Esse estudo seria complementar a este trabalho.

- 4) Utilizando-se este trabalho para comparações, o perfil de percepção de riscos poderia ser estudado ao longo do tempo, para que fossem observadas alterações e a capacidade e presteza da reação do profissional diante do aumento desse risco.

REFERÊNCIAS

ALCAZAR, J. C. Excesso de obrigações acessórias inviabiliza o crescimento de empresas. *Criativa On Line*, 17/09/2012. Disponível em <http://www.criativaonline.com/index_video.php?pg=noticia&id=14359>, acessado em 25/02/2013.

ANDRADE FILHO, E. O. *Direito e Dever de Planejamento Tributário ou de Otimização da Carga Tributária*. In: ANAN JR., P. (Coord.). *Planejamento Fiscal – Aspectos Teóricos e Práticos – Volume II*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

ARAKAKI, M. O custo excessivo da burocracia fiscal. *Administradores.com.br*, 01/06/2004. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/o-custo-excessivo-da-burocracia-fiscal/796/>>, acessado em 26/02/2013.

BANKERS TRUST. Sítio do *Bankers Trust*. Disponível em <https://www.bankerstrust.com>, acessado em 19/03/2014.

BATESON, J. *Managing Services Marketing: text and readings*. 3. ed. Orlando: The Dryden Press, 1995.

BATISTA JR.; P. N. Fiscalização Tributária no Brasil: uma Perspectiva Macroeconômica. *IEAUSP - Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo*, 2000. Disponível em <http://www.iea.usp.br/publicacoes/textos/batistajrfiscalizatributos.pdf/at_download/file>, acessado em 13/01/2013.

BEUREN, I. M. *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em contabilidade: teoria e prática*. In: LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M.; SOUSA, M. A. B.; COLAUTO, R. D.; PORTON, R. A. B. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BIFANO E. P. *Anotações sobre a Não-Cumulatividade das Contribuições devidas ao Programa de Integração Social (PIS) e ao Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e o Conceito de Insumo*. In: ANAN JR., P. (Coord.). *Planejamento Fiscal – Aspectos Teóricos e Práticos – Volume II*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

BIS. International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards. *Bank for International Settlements*, junho de 2004. Disponível em <<http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>>, acessado em 20/02/2013.

BIS. Basiléia II - Estudos e Ensaios. *FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos)*, 08/09/2008. Disponível em <http://www.febraban.org.br/Acervo1.asp?id_texto=152&id_pagina=81&palavra=basil%20ii>, acessado em 20/02/2013.

BISPO, J. S.; CALIJURI, M. S. C.; LIMA, I. S. A importância dos dados contábeis para a relação entre carga tributária, tamanho e setor econômico das empresas brasileiras. *Revista de Informação Contábil*. Vol. 3, nº 3, p. 25-43, jun-set/2009.

BRASIL. Lei nº 5.172, de 25/10/1966. Código Tributário Nacional. *Diário Oficial da União*, 27/10/1966, p. 12452.

_____. Lei 6.404, de 15/12/1976. Lei das Sociedades Anônimas. *Diário Oficial da União*, 17/12/1976, suplemento.

_____. Parecer Normativo CST 61, de 23/10/1979. Multas por infrações fiscais. *Diário Oficial da União*, 26/10/1979.

_____. Lei 8.137, de 27/12/1990. Crimes contra a ordem tributária. *Diário Oficial da União*, 28/12/1990, p. 25534.

_____. Lei 8.212, de 24/07/1991. Organização da Seguridade Social. *Diário Oficial da União*, 25/07/1991, p. 14.801.

_____. Lei 9.249, de 26/12/1995. Altera a legislação do IRPJ e da CSLL. *Diário Oficial da União*, 27/12/1995, p. 22301.

_____. Lei 9.430, de 27/12/1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, 30/12/1996, p. 28805.

_____. Lei 10.637, de 30/12/2002. Dispõe sobre a não-cumulatividade do PIS/PASEP, pagamento e parcelamento de débitos tributários federais, compensação de créditos fiscais, e outras providências tributárias. *Diário Oficial da União*, 31/12/2002, p. 2 (edição extra).

_____. Lei Complementar 116, de 31 de julho de 2003. Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza. *Diário Oficial da União*, 01/08/2003, p. 3.

_____. Lei Complementar 123, de 14/12/2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. *Diário Oficial da União*, 15/12/2006, p.1 rep. 06/03/2012.

_____. (a). Decreto nº 6.022, de 22/01/2007. Instituição do SPED. *Diário Oficial da União*, 22/01/2007, p. 15, edição extra.

_____. (b). Lei 11.457, de 16/03/2007. Dispõe sobre diversos temas tributários. *Diário Oficial da União*, 19/03/2007, p. 1.

_____. (c). Lei 11.638, de 28/12/2007. Altera e revoga Lei 6.404 de 15/12/1976. *Diário Oficial da União*, 09/01/2008, p. 1.

_____. Protocolo ICMS 66, de 03/07/2009. Dispõe sobre a instituição do Sistema de Inteligência Fiscal (SIF) e intercâmbio de informações entre as unidades da Federação. *Diário Oficial da União*, 15/07/2009.

_____. Lei Complementar 139, de 10/11/2011. Altera dispositivos da Lei Complementar 123, de 14/12/2006. *Diário Oficial da União*, 11/11/2011, p. 1.

_____. Lei 12.683, de 09/07/2012. Altera a Lei 9.613 de 03/03/1998, para tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro. *Diário Oficial da União*, 10/07/2012, p. 1.

_____. (a). Lei 12.814, de 16/05/2013. Dispõe sobre diversos temas tributários. *Diário Oficial da União*, 17/05/2013, p. 2.

_____. (b). Lei 12.873, de 24/10/2013. Dispõe sobre diversos temas tributários. *Diário Oficial da União*, 25/10/2013, p. 1.

BRITO, O. S. *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Saraiva, 2007.

CALIJURI, M. S. S. Controller: o perfil atual e necessidade de mercado de trabalho. *Revista Brasileira de Contabilidade*, n. 150, 38-53, 2004.

CANO, N. M. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. *Revista Contabilidade & Finanças* 13.28: 7-28, 2002.

CARDOSO, R. L.; MENDONÇA NETO, O. R. O VaR e a Administração de Risco: Uma Discussão Sobre a Necessidade de Mapeamento dos Riscos Operacionais e Estratégicos. *Cadernos da FCECA (PUCCAMP)*, Campinas, v. 5, n.2, p. 22-38, 2003.

CARDOSO, R. L. *Competências do contador: um estudo empírico*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP, 2006.

CARVALHO, P. B. O princípio da segurança jurídica em matéria tributária. *Revista da Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo*, v. 98, p. 159-180, 2003.

CCB. Lei 10.406, de 10/01/2002. Código Civil Brasileiro. *Diário Oficial da União*, 11/01/2002, p. 1.

CAREY, J. L. Relationship of accountants and lawyers in tax practice. *The Accounting Review*. v.26, n.4. 449-455, 1951.

CFC. Resolução 94, de 1958. Dispõe sobre escrituração de livros fiscais e revoga a Resolução 36/48. *Legislação da Profissão Contábil*. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2003.

_____. Resolução CFC 560/83, de 28/10/1983. Prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei n.º 9.295 de 27/05/1946. *Legislação da Profissão Contábil*. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2003.

_____. Resolução CFC 1.390, de 30/03/2012. Organização Contábil. *Diário Oficial da União*, 24/04/2012.

_____. (a). Resolução CFC 1.445, de 26/07/2013. Dispõe sobre os procedimentos para o cumprimento da Lei 9.613/1998 e alterações posteriores (lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo). *Diário Oficial da União*, 30/07/2013.

_____. (b). Agência de Notícias, 20/02/2013. Sítio do CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Disponível em <<http://portalcfc.org.br/noticia.php?new=6464>>, acessado em 04/03/2013.

CHITAKORNKIJSIL, P. Enterprise Risk Management. *International Journal of Organizational Innovation*; Vol. 3 Issue 2, p309, Fall 2010.

CHRISTIAN, C. W.; GUPTA, S.; LIN, S. Determinants of tax preparer usage: Evidence from panel data. *National Tax Journal*, 46, S. 487-503; Jg, 1993.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada, 2007. *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Disponível em <http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf>, acessado em 25/02/2013.

COSO. Sítio do *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. Disponível em <<http://www.coso.org/>>, acessado em 25/02/2013.

COX III, E. P. The Optimal Number of Response Alternatives for a Scale: A Review. *Journal of Marketing Research*, v. 17, p. 407-422, november 1980.

CRC. Informações Institucionais. Sítio do *CRC/SP*. Disponível em <http://www.crcsp.org.br/portal_novo/conheca/sede.htm>, acessado em 25/11/2013.

CRISTO, A. Prefeituras ainda cobram ISS sobre faturamento. *Consultor Jurídico*, 06/09/2010. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2010-set-06/fimde-prefeituras-ainda-cobram-iss-faturamento-escritorios>>, acessado em 31/03/2013.

CTN. Lei 5.172 de 25/10/1966. Código Tributário Nacional. *DOFC*, 27/10/1966, p. 12452.

DE BAKKER, K.; BOONSTRA, A.; WORTMANN, H. Does risk management contribute to IT project success? A meta-analysis of empirical evidence. *International Journal of Project Management*, v. 28, n. 5, p. 493-503, 2010.

DE PAULA, D. G. O dever geral de vedação à elisão: uma análise constitucional baseada nos fundamentos da tributação brasileira e do direito comparado. *Revista PGFN (Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional)*, ano I número I, 2011.

DIAMOND, P. A.; STIGLITZ, J. E. Increases in Risk and Risk Aversion. *Journal of Economic Theory* 8, 337-360, 1974.

DOWLING, G. *Perceived Risk: the concept and its measurement*. *Psychology & Marketing*, v. 3, n. 3, p. 193-210, 1986.

DUNBAR, A. E; PHILLIPS, J. D. The outsourcing of corporate tax function activities. *The Journal of the American Taxation Association*; vol. 23, n. 2, p. 35; Fall 2001.

EALY, T. V. Bringing Risk Management into the boardroom. *Risk Management*; 40,4; pg. 30; Apr 1993.

ECONOMIC WATCH. Economic Statistics Database, Tax Burden % of GDP Data for All Countries. Disponível em <http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Tax_Burden_Percentage_GDP/>, acessado em 19/08/13.

EICHFELDER, S.; HECHTNER, F.; MASSARRAT, N.; SIELAFF, C. The demand for tax preparation services. Evidence from German non-business taxpayers. *Betriebswirtschaft*, v. 72, n. 6, p. 525, 2012.

ERNEST & YOUNG. Preocupação com risco tributário é maior no Brasil. *Tax View*, fevereiro/2007 n.º 11, p. 5. Disponível em <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_View_11/\\$FILE/taxview11.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_View_11/$FILE/taxview11.pdf)>, acessado em 26/03/2013.

ESTADÃO. Receita Federal promete mais rigor ao fiscalizar empresas. *Jornal O Estado de*

São Paulo, caderno Economia & Negócios, 31/12/2013. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/noticias/impresso,receita-federal-promete-mais-rigor-ao-fiscalizar-empresas,1113816,0.htm>>, acessado em 28/01/2014.

FABRETTI, L. C. *Contabilidade Tributária*. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FAMÁ, R.; CARDOSO, R. L. ; MENDONÇA NETO, O. Gestão Integrada de Riscos para Empresas não Financeiras: uma Proposta de Modelo para Controladoria. In: XXV - ENANPAD - Encontro Nacional dos Programas de Pós - Graduação em Administração, 2001, Campinas. *Anais: XXV - ENANPAD - 2001*, 2001. v. 1. p. 101-101.

FARIA, A. C.; FINATELLI, J. R.; GERON, C. M. S.; ROMEIRO, M. D. C. SPED – Sistema Público de Escrituração Digital: Percepção dos contribuintes em relação os impactos da adoção do SPED. In: 10.º Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. Julho, 2010. Disponível em <<http://www.congressusp.fipecafi.org/web/artigos102010/248.pdf>>, acessado em 10/10/2013.

FASB. Sítio do *Financial Accounting Standards Board*. Disponível em <<http://www.fasb.org/home>>, acessado em 17/02/2013.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FED. Sítio do *Federal Reserve System*. Disponível em <<http://www.federalreserve.gov/>>, acessado em 17/12/2013.

FGV. IGP (Índice Geral de Preços) do sítio do *IBRE/FGV (Instituto Brasileiro de Economia, da Fundação Getúlio Vargas)*. Disponível em <<http://portalibre.fgv.br/main.jsp?lumChannelId=402880811D8E34B9011D92B6B6420E96>>, acessado em 16/12/2013.

FMI. Relatório World Economic Outlook do *Fundo Monetário Internacional*, abril/2013. Disponível em <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/pdf/text.pdf>>, acessado em 22/05/2013.

FOLHA. “Supercomputador” da Receita vai caçar sonegador. *Folha de São Paulo*, 16/10/2005. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u101359.shtml>>, acessado em 26/03/2013.

FORMIGONI, H.; ANTUNES, M. T. P.; SEGURA, L. C.; PELLEGRINO, C. F. A. Estudo sobre gerenciamento de receitas no contexto das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). In: XVI Congresso Brasileiro de Custos, 2009, Fortaleza - CE. *Anais: XVI Congresso Brasileiro de Custos*, 2009.

FREEDMAN, J.; LOOMER, G.; VELLA, J. Corporate tax risk and tax avoidance: New approaches. *British Tax Review*, v. 1, p. 74-116, 2009.

G20. Sítio do Grupo G20. Disponível em <<https://www.g20.org/>>, acessado em 22/05/2013.

GODWIN, M. *Compliance Costs: The Cost of Paying Tax*. *Omega International Journal of Management Science*, [S.l.], v. 6, n. 5, p. 389-398, 1978.

GONÇALVES PEREIRA, C. A. *Parágrafo Único do Artigo 116 do CTN e a Norma*

Antielisão. In: ANAN JR., P. (Coord.). *Planejamento Fiscal – Aspectos Teóricos e Práticos – Volume II*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

GUIMARÃES, I.; PARISI, C.; PEREIRA, A.; WEFFORT, E. A Importância da Controladoria na Gestão de Riscos das Empresas Não-Financeiras: um estudo da percepção de gestores de riscos e controllers. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32): 260-275, 2009.

HAIR JR., J.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARVARD. Sítio da *Harvard Library*. Disponível em < <http://eresearch.lib.harvard.edu/V>>, acessado em 19/03/2014.

IBET. Sítio do *Instituto Brasileiro de Estudos Tributários*. Disponível em <<http://www.ibet.com.br/>>, acessado em 31/03/2013.

IBGC. Cadernos de Governança Corporativa – Manual Prático de Recomendações Estatutárias, 2006. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/CadernoGovernanca.aspx?CodCaderno=3>>, acessado em 03/07/2013.

_____. Cadernos de Governança Corporativa – Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. 2007. *Instituto Brasileiro de Governança Corporativa*. Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=84>>, acessado em 03/07/2013.

IBPT (a). Pesquisa Quantidade de Normas Editadas no Brasil: 24 anos da Constituição Federal de 1988, 2012. *Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação*. Disponível em <<http://www.ibpt.com.br/noticia/70/Em-24-anos-de-Constituicao-4-6-milhoes-de-normas-criadas>>, acessado em 27/02/2013.

_____(b). Estudo sobre a Carga Tributária – 2012, abril/2013. *Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação*. Disponível em <<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/559/CargaTributaria2012IBPT.pdf>>, acessado em 22/05/2013.

IIZUKA, A. S. *Planejamento Tributário – Tecnologia e a CIDE*. In: ANAN JR., P. (Coord.). *Planejamento Fiscal – Aspectos Teóricos e Práticos – Volume II*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

IPEA. *Revista Desafios do Desenvolvimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada*. Disponível em <http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2048:catid=28&Itemid=23>, acessado em 31/03/2013.

ITAMARATI. Temas: BRICS. Sítio do *Itamarati (Ministério das Relações Exteriores)*. Disponível em < <http://www.itamaraty.gov.br/temas/mecanismos-inter-regionais/agrupamento-brics>>, acessado em 30/10/2013.

JACOBSON NETO, E. *Prestação de Serviços Personalíssimos e a interpretação dispensada pelo 1.º Conselho de Contribuintes do Ministério da Fazenda*. In: ANAN JR., P. (Coord.). *Planejamento Fiscal – Aspectos Teóricos e Práticos – Volume II*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

JN. Entenda como o atual sistema de impostos atrapalha o país. Sítio do *Jornal Nacional*, 04/03/2013. Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2013/03/entenda-como-o-atual-sistema-de-impostos-atrapalha-o-pais.html?utm_source=g1&utm_medium=email&utm_campaign=sharethis>, acessado em 04/06/2013.

JORION, P. *Value at Risk: The New Benchmark of Managing Financial Risk*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 2001.

JUNQUEIRA, M. O. *O nó tributário: por que não se aprova uma reforma tributária no Brasil*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2010.

KALLMAN, J. Risk Management Solutions. *Risk Management*; 55, 3; pg. 40; Mar 2008.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R.. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. *Cadernos de pesquisa em administração*, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KILSZTAJN, S. Paridade do poder de compra, renda per capita e outros indicadores econômicos. *Pesquisa & Debate*, SP, volume 11, n. 2 (18) p. 93-106, 2000.

LONARDONI, M.; CORTEZ, M. C. O. A Responsabilidade Civil do Contador: aspectos legais dos atos e omissões praticados no exercício da profissão. Doi: 10.4025/enfoque.v25i1.3514. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 25, n. 1, p. 48-61, 2008.

MACHADO, S. A. O novo papel estratégico do contador. *Contadores.cnt.br*, 18/01/2013. Disponível em <<http://www.contadores.cnt.br/portal/noticia.php?id=27787&Cat=1&O%20novo%20papal%20estrat%20gico%20do%20contador.html>>, acessada em 31/03/2013.

MARIA, Elisabeth de Jesus; LUCHIEZI JR., Álvaro. *Tributação no Brasil: em busca da justiça fiscal*. Brasília: Sindifisco Nacional, 2010.

MARION, J. C.; MÜLLER, A. N. Qual o futuro da contabilidade na nova economia. *Revista Álvares Penteados*, v. 4, n. 4, 37-44, 2002.

MAROCO, J. *Análise Estatística – Com Utilização do SPSS*, 3ª ed. 2ª impr. Lisboa: Edições Silabo Lda., 2010.

MARSHALL, C. L. *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MARTINS, I. G. S. Contribuinte tinha mais segurança jurídica na ditadura. *Consultor Jurídico*, 11/11/2012. Disponível em <<http://www.conjur.com.br/2012-nov-11/entrevistas-ives-gandra-silva-martins-tributarista-constitucionalista>>, acessado em 31/03/2013.

MASSELLI, J. J.; RICKETTS, R. C.; ARNOLD, V.; e SUTTON, S. G. The Impact of Embedded Intelligent Agents on Tax-Reporting Decisions, *Journal of the American Taxation Association*, Vol. 24, No.2, pp. 60-78, Fall 2002.

MEDAUAR, O. Segurança jurídica e confiança legítima. *Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais*, n. 08, 2011.

MICHAELIS. Dicionário Online *Michaelis* - UOL. Disponível em <<http://michaelis.uol.com.br/>>, acessado em 27/07/2013.

MILLER, K.; Economic Exposure and Integrated Risk Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5 (May, 1998), pp. 497-514.

MIYOSHI, R. K.; NAKAO, S. H. Riscos de conformidade tributária: um estudo de caso no estado de São Paulo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(14), 46-76, 2012.

MOOSA, I. A. *Operational risk management*. New York: Palgrave MacMillan, 2007.

MULLIGAN, E.; OATS, L. Tax risk management: evidence from the US. *British Tax Review*, Vol. 1, Issue 6, pp. 680 - 703, 2009.

NEUBIG, T.; SANGHA, B. Tax Risk and Strong Corporate Governance. *The Tax Executive*, Mar/Apr 2004, Vol. 56, Issue 2, pp. 114-119.

OCDE. Sítio da Organization for Economic Co-operation and Development. Disponível em <<http://www.oecd.org>>, acessado em 30/05/2013.

PAES, N. L. Carga Tributária Brasileira: Uma Análise Comparativa. *Instituto Justiça Fiscal*, 2010. Disponível em <<http://justicafiscal.files.wordpress.com/2010/10/carga-tributaria-brasileira.pdf>>, acessado em 26/05/2013.

PAULO, W. L.; FERNANDES, F. C.; RODRIGUES, L. G. B.; EIDT, J. Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresarias. *Revista Contabilidade & Finanças*. São Paulo: n. 43, p. 49 - 60, Jan/Abr 2007. B5

PELEIAS, I. R.; CASTRO JR. F. H. F; CUNHA, M. L.; SEGRETI, J. B. Planejamento Estratégico em Organizações Contábeis na Cidade de São Paulo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 5, n. 1, p. 73-98, 2011.

PEREIRA, C. A. *Ambiente, empresa, gestão e eficácia*. In: CATELLI, A. (Coord.). *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON*, 2ª ed. 6ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

PERERA, L. C. J. ; KIMURA, H.; KERR, R. B.; LIMA, F. G. Operational Risk Management in Non-Financial Institutions: case studies en Brazilian companies. *Review of Business Research*, v. 10, p. 42-52, 2010.

PNUD. Relatório de Desenvolvimento Humano de 2011. Disponível em < <http://www.pnud.org.br/IDH/DH.aspx>>, acessado em 30/05/2013.

POHLMANN, M. C.; IUDÍCIBUS, S. Relação entre a tributação do lucro e a estrutura de capital das grandes empresas no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 21, n. 53, p. 1-25, 2010.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Lei 13.701, de 24 de dezembro de 2003. Altera a legislação do Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza. *Diário Oficial do Estado de São Paulo*, 25/01/2004, p. 22.

PWC. Pesquisa Overall ranking and underlying data 2013. Disponível em <<http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/data-tables.jhtml>> , acessado em 26/02/2013.

RFB (a). Sítio da Receita Federal do Brasil. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>, acessado em 25/02/2013.

_____(b). DIPJ. *Receita Federal do Brasil*. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/principal/informacoes/infodeclara/declaradipj.htm>>, acessado em 28/12/2013.

_____(c). DACON. *Receita Federal do Brasil*. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/dacon/default.htm>>, acessado em 28/12/2013.

_____(d). PER/DComp. *Receita Federal do Brasil*. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/guiacontribuinte/perdcomp/infogerais/default.htm>>, acessado em 28/12/2013.

RIBAS; L. M. L. R.; RIBEIRO, M. F. Segurança Jurídica: o processo administrativo tributário e a proteção da confiança. *Argumentum – Interesse Público, Livre Iniciativa e Regulação Estatal – Revista de Direito – Universidade de Marília*, p. 205-224, volume 13, 2012.

RÖTHLISBERGER, R; ZITTER, G. Tax Risk Management, Aktuelle Herausforderungen für alle Steuerverantwortlichen (Desafios atuais para todos os gestores fiscais). *Der Schweizer Treuhänder (O Administrador Suíço)*, n. 4, p. 295-301, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, C. H.; PIRES, M. C. C. Qual a sensibilidade dos investimentos privados a aumentos na carga tributária brasileira? Uma investigação econométrica. *Brazilian Journal of Political Economy/Revista de Economia Política*, v. 29, n. 3, 2009.

SEBRAE. Definição de Micro e Pequena Empresa. Disponível em <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumaPageId=FF808181274E7A9001274E8D91BC0B98>>, acessado em 03/08/2013.

SESCON. *Guia de Prazos para Guarda e Manutenção de Livros e Documentos Fiscais*. São Paulo, entre 1998 e 2000.

_____. Sítio do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo. Disponível em <<http://www.sescon.org.br/>>, acessado em 25/02/2013.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. *Strategic cost management: the new tool for competitive advantage*. New York: The Free Press, 1993.

SHIGUNOV, T. R. Z; SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, v. 2, n. 1, maio/2003. B3

SILVA, A. F.; PASSOS, G.; GALLO, M. F.; PEREIRA, C. SPED - Public Digital Bookkeeping System: Increasing The Tax Base Declared by Brazilians' Companies. In:

European Accounting Association – 35th Annual Congress. Ljubljana, Eslovênia. Maio, 2012.

SIMPLES NACIONAL. Regime de tributação. Sítio do *Simples Nacional*. Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/SobreSimples.aspx>>, acessado em 09/06/2013.

SITKIN, S. B.; PABLO, A. L. Reconceptualising the Determinants of Risk Behaviour. *Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 1, pp.9-38, 1992.

SPED (a). Sítio do *SPED*. Disponível em <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/>>, acessado em 25/02/2013.

_____(b). Projeto SPED Contábil. *Receita Federal do Brasil*. Disponível em <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-contabil/legislacao.htm>>, acessado em 28/12/2013.

_____(c). Projeto SPED Fiscal. *Receita Federal do Brasil*. Disponível em <<http://www1.receita.fazenda.gov.br/sistemas/sped-fiscal/legislacao.htm>>, acessado em 28/12/2013.

SPED BRASIL. Fórum 18/06/2009. *SPED Brasil*. Disponível em <<http://www.spedbrasil.net/forum/topics/cruzamentos-da-receita-federal?commentId=2159846%3AComment%3A60819>>, acessado em 26/03/2013.

TCU. Relatório Contas do Governo da República Exercício de 2011 - Análise da Receita. *Tribunal de Contas da União*. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_governo/contas2011/fichas/3_1_ArrecadacaoReceita.pdf>, acessado em 22/05/2013.

_____. Relatório e Parecer Prévio sobre as Contas do Governo da República - 2012. *Tribunal de Contas da União*. Disponível em <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/1/2548948.PDF>>, acessado em 15/03/2014.

TERRA. 50 Maiores economias do mundo. *Portal do Terra: Economia*. Disponível em <<http://economia.terra.com.br/pib-mundial/>>, acessado em 19/08/13.

THEODORO JÚNIOR, H. A onda reformista do direito positivo e suas implicações com o princípio da segurança jurídica. *Revista IOB de Direito Civil e Processual Civil*, (40), p. 25-53, Porto Alegre, 2006.

TINOCO, J. E. P.; MORAES, P. B.; PELEIAS, I. R.; CLARO, J. A. C. S.; JOAO, B. N. Estudo sobre a carga tributária de empresas brasileiras através da demonstração do valor adicionado (DVA) - período de 2005 a 2007. *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, v. 17, p. 84-111, 2011.

TRAPP, A. C. G.; CORRAR, L. J. Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, on-line version ISSN 1808-057X. Vol.16, n.37, pp. 24-36, São Paulo, Jan/Abr, 2005.

VALOR ECONÔMICO. Preocupação das empresas brasileiras com risco tributário cresce, diz pesquisa. *Resenha Eletrônica do Ministério da Fazenda*, Valor Econômico, 09/02/2007. Disponível em <<https://www1.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/?cod=354177>>, acessado em

26/03/2013.

_____. STF julga multa aplicada por falta de documento fiscal. *Valor Econômico*, 18/10/2011. Disponível em <<http://www.valor.com.br/legislacao/1055772/stf-julga-multa-aplicada-por-falta-de-documento-fiscal>>, acessado em 15/12/2013.

VAUGHAN, E. J. *Risk management*. New York: John Wiley, 1997.

VIEIRA, M. L. L. V. Entrevista: Maria Leonor Leite Vieira, diretora do IBET. *Consultor Jurídico*, 17/02/2008. Disponível em <http://www.conjur.com.br/2008-fev-17/receita_planejamento_tributario_ilegal>, acessado em 31/03/2013.

WEFFORT, E. F. J.; OLIVEIRA, F. R.; FORMIGONI, H.; GALLO, M. F. PIS/PASEP e COFINS: o efeito do desalinhamento das definições legal e fiscal de insumo sobre o resultado contábil das empresas brasileiras. In: VIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, 2012, Lima, Perú. VIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, 2012.

WRIGHT, J. T. C.; GIOVINAZZO, R. A. D. Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.1, n.12, 2º trimestre/2000.

APÊNDICE A: Relatório das entrevistas com os especialistas

Especialista #1 - 18/06/13

Risco: responsabilidade sobre a definição de escopo tributário de clientes e suas operações. Considera este o risco aquele que mais ameaça o patrimônio do contador, pois abrange as operações dos clientes.

Cita insegurança jurídica em casos de tributação operações corriqueiras de ICMS e IPI.

Menciona a grande expectativa que os clientes têm do contador, principalmente naqueles clientes de pequeno porte, que esperam que o contador deva lhe trazer todas as alternativas de planejamento tributário, decidir sobre a melhor alternativa e ainda será cobrado em caso de problemas com o Fisco.

Mitigação: investimento em atualização constante dos sócios e responsáveis.

Risco: falta de domínio das operações dos novos clientes.

Validar configuração tributária preexistente é mais preocupante do que as que se define. Por causa da rotina que o cliente já trabalha, há o risco do desconhecimento do negócio, enxergar todas as operações em um primeiro momento. Em caso de clientes de grande porte, leva-se algum tempo pra se ter uma visão abrangente sobre as operações. Exemplo: em caso de um novo cliente, acompanhou os procedimentos já utilizados no passado, e demorou alguns meses até conhecer atividades de um pequeno depósito, que praticava registro errado de operações. O contador não fez esta definição errada, mas deve se responsabilizar por ela entre o período da assinatura do CPS e da notificação do erro.

Mitigação: definição formal do início da atividade, incluindo o desenho das operações formas de tributação.

Risco: ineficiência de posto avançado, causada por clientes.

No caso de posto avançado (equipe que trabalho nas dependências do cliente), é detectada uma série de problemas gerados pela distância do gerenciamento: o cliente por vezes assume a gerência da equipe, redirecionando atribuições e tarefas aos colaboradores da organização contábil. Essa interferência causa problemas de eficiência do trabalho, gerando retrabalho (custos) e descumprindo prazos. Esse problema aumenta o risco de erro e perda de prazos.

Mitigação: formalização dos processos (desenho, fluxo, responsabilidades, prazos), compartilhar com cliente quando a equipe é instalada no próprio cliente.

Risco: definições de escopo tributário em planejamento tributário.

Mitigação: definição em CPS o nível de risco. Composição com outros especialistas. Clientes de grande porte aceitam, pois têm melhor entendimento dos conceitos de risco e entendem o lado do contador, portanto baixo risco. Empresas de pequeno porte não aceitam.

O contador não deve assumir riscos de um eventual planejamento tributário, caso contrário ele adotará uma postura conservadora, indo ao encontro dos interesses estratégicos do cliente.

Uma grande parte dos riscos do contador poderiam ser mitigados com a definição contratual de atividades e responsabilidades, mas a isenção da responsabilidade do contador definida em contrato é de difícil aceitação entre os clientes, talvez por questões culturais.

Risco: erro no cálculo de tributos ou prestação de informações ao fisco ou perda de prazo, por causa da grande quantidade e duplicidade de informações prestadas em obrigações acessórias.

Dificuldade em manter a equipe do departamento fiscal atualizada diante das constantes alterações legislativas.

Mitigação:

- Controle de totalidade de informação: assegura fluxo de informação desde o cliente.
- Treinamento contínuo ao invés de reciclagem (periódica). Colaborador aprende em curso externo e discute com sócios/equipe. Discussão de questões nebulosas.
- Qualificação:
 - Externa: contratando pessoal qualificado no mercado;
 - Interna: troca/passagem de experiências dentro da equipe. Incentivo à pesquisa de blogs e fóruns de debate. Incentivo a reuniões e grupos de estudos.
- Assinar boletins e consultoria.
- Perda de prazo: agenda de obrigações e estrutura da equipe (tamanho e qualificação).

Mitigação de riscos gerais:

Menciona a importância do seguro de responsabilidade civil como ferramenta de mitigação de riscos, não direcionada a nenhum risco específico mencionado, mas em relação à organização contábil. Relata experiência de contratação de seguro por contrato. No caso de empresas de porte muito grande, a magnitude do risco sofrido pelo contador no exercício da função tributária só pode ser suportada por seguro. Clientes de grande porte são mais amistosos em aceitar esse tipo de acordo, pois possuem melhor entendimento da magnitude do risco envolvido. Nestes casos o seguro é a única forma de resolver a questão da diferença de capacidade econômica entre empresa contábil e cliente.

Menciona outros riscos de caráter geral, em relação à sociedade: manutenção de política financeira (reserva financeira alocada) para eventualidades menores, já que o seguro é muito trabalho e não pode ser acionado sempre.

O mapeamento de riscos seria ideal, pelo menos por estimativas, ainda que o veja como subjetivo e de alto custo para ser operacionalizado.

Especialista #2 - 15/07/2013

Risco: definição da tributação, em função da falta de clareza das regras tributárias. “Considero perda da qualidade do meu serviço quando o cliente paga mais impostos do que devia.”

Comenta a insegurança jurídica mesmo em operações corriqueiras mal definidas na lei.

Mitigação: atualização constante dos sócios através do estudo da legislação, contratação de consultorias de suporte e assinatura de boletins técnicos, e pesquisa de jurisprudência.

Comentário:

Seria desejável ter o suporte técnico da administração tributária para resolver questões duvidosas, mas a qualidade do atendimento do Fisco (em Plantão Fiscal) deixa a desejar. “Se você fizer a mesma pergunta a dois fiscais, corre o risco de voltar com duas respostas diferentes”. Ainda assim, as respostas obtidas nesse tipo de atendimento não são oficiais. As respostas oficiais só podem ser obtidas através de Consulta formalizada, cuja solução pode ser extremamente demorada.

Risco: operações duvidosas de cliente.

Mitigação: obter informações de novos clientes (Junta Comercial/cartórios, situação tributária, trabalhista, financeira e justiça).

Risco: excesso de responsabilidade. O cliente espera que o contador defina toda a configuração da sua empresa e lhe cobra essa responsabilidade.

Mitigação: luta contra responsabilidade nas entidades da classe; “o contador não pode ser fiscal do governo”. Considera que o CPS formaliza ainda mais as responsabilidades do contador.

Risco: produção de informações com erros. Excesso de obrigações acessórias, muitas delas redundantes.

Mitigação: Estabelecimento de tarefas e responsabilidades de cada colaborador, revisões internas, adoção de manual de procedimentos, capacitação e atualização constante dos colaboradores, investimentos em treinamento e em sistema de controle de obrigações acessórias, atualização constante de funcionários.

Mitigação de riscos gerais:

A contratação de seguro de responsabilidade civil para organizações contábeis, a consideração do nível de risco de um novo cliente ao estabelecer o preço dos serviços, a formalização das atividades do contador e gerenciamento das procurações para atuação perante a administração tributária. Menciona também a importância da integração da classe contábil, através de troca de informações e experiências entre colegas.

Considera o mapeamento de riscos viável apenas para escritórios muito bem estruturados.

Especialista #3 - 15/07/2013

Risco: erro e o cumprimento de prazos, em duas dimensões: a de responsabilidade própria e aquela que vem do cliente, que é cumprir com a entrega de dados corretos em tempo hábil.

A reparação de erros de informações pode ser feita de maneira relativamente simples quando através de ferramentas de correção disponibilizadas pelo Fisco, como são os casos de retificações de declarações da RFB. Porém, quando não existem estes dispositivos, a reparação de erros, por mais simples que sejam, dão muita “dor de cabeça” ao contador e ao contribuinte.

Mitigação:

Próprio: controle de obrigações acessórias (a executar e executado), adoção de manual de procedimentos, treinamento, política de antecipação de prazos, investimento em tecnologia (*hardware* e *software*), e o mais importante, a orientação interna ou o “conjunto de regras” a ser seguido pelos colaboradores. Mencionou também as certificações de qualidade ISO 9001 e PQEC (emitida pelo SESCON/SP) como importantes ferramentas para busca da excelência na qualidade do serviço prestado.

De clientes: orientação para clientes; disponibilização de treinamento para colaboradores dos clientes envolvidos com *input* de dados que alimentam sistemas fiscais, e transferência de responsabilidade via contrato, além da disseminação de uma cultura de conformidade e explanação de riscos fiscais. Além disso, os clientes devem ser completamente legitimados através de diagnósticos (fiscal, trabalhista, financeiros, e judicial) e recusa incondicional de compactuar com atividades ilícitas ou mesmo duvidosas.

Risco: definição de parâmetros tributários.

Um dos riscos mais preocupantes. Dificuldade em acompanhar as mudanças da legislação tributária. Insegurança jurídica ocorre em assuntos corriqueiros. Cita casos: INSS sobre *pro-labore*, ISS de uniprofissionais e créditos de PIS e Cofins modalidade não-cumulativa.

Mitigação: aprimoramento constante e acompanhamento da legislação fiscal feitas pelos sócios e funcionários com responsabilidades, adoção do “entendimento da organização” para questões de compreensão dúbia, revisões anuais de parametrizações, acompanhamento de entendimento dos colegas para questões de insegurança jurídica, e adoção de postura conservadora em relação a pontos de dúvidas. Promover envolvimento de todos os responsáveis de cada área funcional da organização na definição da tributação de cada cliente.

Mitigação de riscos gerais:

Como medidas gerais de mitigação de riscos da entidade cita: contratação de seguro de responsabilidade civil, a constituição de reservas para casos de contingência (pagamento eventual de multas por reparação a clientes) para multas de pequeno valor, apesar de mencionar a dificuldade dessa medida, a promoção de orientação constante aos clientes sobre a exposição de risco e cultura de *compliance* e a participação nas entidades contábeis (CRC, SESCON, Sindicato dos Contabilistas, etc).

Menciona a importância do gerenciamento do nível de risco do cliente quando da precificação dos honorários. Dois clientes de mesmas características mas com níveis de risco diferentes, no julgamento do contador, devem ter contratos diferentes. Comenta sua experiência com rompimento de contratos em clientes de alto risco e também de aplicação de grandes reajustes de preços para aqueles clientes desinteressantes, do ponto de vista de risco.

Mencionou também a importância da definição precisa do início e do final da responsabilidade do contador, através de CPS, uso do Termo de Transferência (documento do CRC/SP), bem como cancelamento de procurações das repartições (como por exemplo, da Secretaria da Fazenda) e certificações digitais.

Considera o mapeamento de riscos totalmente inviável, principalmente porque a maioria dos escritórios de contabilidade é de pequeno porte.

Especialista #4 - 17/07/2013

Risco: definição de configuração tributária em consultas (compra e venda de imóveis e outras operações, eventos trabalhistas, incorporações/fusões, etc). Por pressão do cliente, o contador assume erradamente uma postura de dar a palavra final sobre questões tributárias, “enquanto que a legislação tributária não é preto no branco”. Os advogados dão pareceres de “melhor caminho a ser tomado”, mas nada é definitivo. Essa postura do contador não é por culpa dele, mas sim da expectativa que seus clientes têm do seu trabalho, de origem cultural, por essa relação de trabalho ter vigido assim por tanto tempo. O contador não pode e não deve, ao contrário da cultura geral, ser responsabilizado exclusivamente pela definição da tributação de seu cliente.

Mitigação: estabelecimento contratual de “parecer” diante de cenários apresentados, ao invés da resposta formalizada. A exemplo dos advogados, o contrato define princípios de boas intenções e boa fé (acompanhando o código de ética e o direito americano) e o emprego das melhores práticas, “fazer o melhor possível”, o chamado “contrato de meio”. Do contrário, diante do conflito cultural, é desejável que o contador adote uma postura conservadora.

Comentário:

Percebe que em grandes centros (São Paulo e Rio de Janeiro) a postura diante do risco é mais conservadora. O contador é mais parceiro do Fisco do que do cliente, pois atua como um fiscal.

Risco: contingências na entrega de trabalhos importantes.

Mitigação: Entrega de trabalhos importantes deve ser acompanhada por profissional responsável, ou sob sua supervisão, por garantia de este tomar decisões mais adequadas em casos de eventualidades.

Relatou um caso em que os sócios do escritório finalizaram grandes declarações de IRPF de importantes clientes no último dia para entrega em agência bancária (na época da entrega física). O banco estava cheio e a recepção de declarações foi suspensa. O funcionário, de cargo baixo e sem noções da importância do trabalho, desistiu da entrega. A comunicação do fato a um funcionário responsável fez com que houvesse esforço e que se tomassem providências para que as declarações fossem recepcionadas imprescindivelmente no prazo.

Mitigação de riscos gerais:

Citou a contratação de seguro de responsabilidade civil como importante para uma organização contábil, diante das responsabilidades a ela atribuída pelo CCB, principalmente para estabilizar a diferença de capacidade econômica, no caso de multas sobre obrigação principal de clientes de grande porte.

Comentou o mapeamento dos pontos de riscos, ainda que feito de forma subjetiva. Não tem convicção de sua efetividade, mas acredita que ele estimule a discussão, análise dos riscos e o desenho da árvore de decisões.

Especialista #5 - 01/08/2013

Risco: definição de tributação, pela falta de clareza das regras tributárias e pela magnitude do risco. O contador não deveria receber a responsabilidade exclusiva por esta atividade. Ao contrário, deveria compartilhá-la com o cliente, com o suporte de especialistas tributários, para mitigar a questão da insegurança jurídica. Considera este o risco de maior magnitude.

Mitigação:

- Atualização constante.
- Diante das dúvidas sugerir consulta a tributaristas para compartilhar o risco, caso contrário assumir uma postura conservadora. É desejável que o contador assuma uma postura de “executor” do processamento fiscal em grandes empresas.
- Não trabalhar com empresas com operações duvidosas, como por exemplo “Caixa dois”.
- Mobilização das entidades congêneras para intervenção nesse risco injusto, e no papel fiscalizador que o Fisco lhe impõe.

Observação: a organização contábil assume mais responsabilidades que os sócios e os auditores perante o Fisco. Quando há auditoria externa, a auditoria revisa critérios na assessoria tributária mas não se responsabiliza por ela.

Risco: erro e de perda de prazos.

Estas questões são comuns no cenário tributário brasileiro, mas considera que o contador deve assumi-los, já que são gerenciáveis.

Mitigação: atualização, treinamento e *check* duplo (ainda que por colaboradores de mesmo nível), controle de totalidade em todo o fluxo de informações, boa governança do departamento fiscal, implantação de calendário mensal de obrigações – tarefas revistas mensalmente e controle de cumprimento, bons *backups* de *software* e *hardware*, antecipação de prazos de entrega. Cita a capacitação e atualização constante de colaboradores como uma das medidas fundamentais.

Risco: duplicidade de informações.

Mitigação: utilização de sistemas de validação (cruzamento de informações).

Comentário:

Relata caso em que recebeu intimação para correção de declarações, produto do sistema de cruzamentos da RFB, onde os próprios fiscais não conseguiram relatar o erro e orientaram que entrasse com “Manifestação de Inconformidade”, processo administrativo que se arrasta por anos. “O cliente nos cobra por qualquer pendência fiscal, e fica difícil mostrar para ele que muitas das pendências são originadas pela ineficiência do sistema”. Comenta a má qualidade do suporte do Fisco nestas questões. Comenta também que os processos administrativos exigem “bastante suor” do contador por causa do excesso de burocracia.

Risco: completo conhecimento das operações de clientes.

Mitigação: desenho de processos e fluxo de informações. É papel do contador atual a disseminação de uma cultura de *compliance* das regras fiscais entre seus colaboradores e clientes.

Risco: responsabilidade no fechamento dos trabalhos.

Mitigação: atribuição de tarefas importantes a colaboradores com responsabilidade, noções de importância e de risco.

Relatou um caso de funcionária que trabalhava nas dependências do cliente, e finalizou um arquivo SPED após o encerramento do expediente no prazo de entrega. Ao tentar validar o arquivo teve problema com o Certificado Digital, e não havia mais funcionários do TI nas dependências da empresa. A multa do SPED é de cinco mil reais. A funcionária fez uma longa sequência de ligações telefônicas na busca de suporte. Sua responsabilidade e insistência na busca da solução fez com que uma situação desconfortável fosse evitada. Esse caso mostra a importância da antecipação de prazos e da responsabilidade na entrega dos trabalhos na mitigação de risco fiscal.

Mitigação de riscos gerais:

É imprescindível a contratação de seguro de responsabilidade civil. Menciona também a importância da análise de risco de cada cliente: valor dos honorários *versus* o risco que ele envolve. Essa medida pode ser entendida como um mapeamento subjetivo de riscos.

Comentário:

Não se pode pagar bônus baseado em lucros aos funcionários antes da prescrição dos tributos referentes ao trabalho. O período prescricional, que vai de 5 a 7 anos (em tributos), inviabiliza o bônus no caso de trabalhos que envolvam Fisco.

Especialista #6 - 14/08/2013

Risco: erro na geração de informações fiscais geradas por clientes. Em sua avaliação, o maior risco é o de clientes, principalmente os de pequeno porte, por não terem cultura contábil/tributária de organização de dados. Esses clientes, pela falta de estrutura profissional e baixa informatização, causam o maior risco de erros ao contador.

Mitigação:

- Para clientes não profissionalizados: auxílio na implantação de software ERP,
- *Software* de validação de notas fiscais e tributação de operações,

- Política de solicitar reuniões periódicas para a fixação da importância da conformidade e da exposição aos riscos fiscais,
- Treinamento para colaboradores dos clientes, aqueles ligados à produção de informações fiscais,
- Detalhamento das atividades e responsabilidades de cada parte no CPS (o que a assessoria faz e o que não faz), estabelecimento de prazos no tráfego de informações, ciência de punições e de boa fé.
- Legitimação dos clientes e suas partes (clientes, fornecedores, colaboradores).
- Recusa terminante em compactuar com operações duvidosas.

Risco: completo conhecimento das operações dos clientes.

Mitigação: detalhamento de atividades no CPS.

Risco: erro na prestação de informações ao Fisco, dada a grande quantidade e duplicidade de obrigações acessórias. Risco gerenciável que o contador deve assumir, portanto deve se munir de todas as ferramentas possíveis para mitigá-lo.

Mitigação: adoção constante de melhorias de processos na rotina fiscal com a obtenção de certificações, ISO 9001 e PQEC (SESCON/SP), governança do departamento fiscal, investimentos em informática e arquivamento de documentos, e a antecipação de prazos.

Risco: definição de tributação.

Mitigação: qualificação e atualização dos sócios. Envolver todos os especialistas de cada área (societária, contábil, fiscal, trabalhista) na atividade.

Mitigação de riscos gerais:

Considera a utilização do CPS como uma das principais ferramentas de proteção ao contador, pois mitiga uma série de riscos da empresa de serviços contábeis, já que ele pode ser usado como a definição completa do escopo do serviço, principalmente aquele que são de origem no cliente. Menciona também o uso do seguro responsabilidade civil, o treinamento constante de todos os colaboradores e sócios, e o monitoramento mensal da situação fiscal dos clientes em todas as esferas da administração tributária, e considerar o nível de risco do cliente quando da elaboração da proposta de prestação de serviços.

Considera o mapeamento de riscos inviável.

Comentários:

Citou sua experiência em contratar seguro não sobre a responsabilidade civil genericamente, mas sim com cobertura de um único contrato, o que não é muito usual mas pode ser feito. O contador subestima a importância do CPS, pois se utiliza muito de modelos. Menciona que só o seguro é capaz de resolver a questão da diferença de capacidade econômica, no caso de a empresa contábil tiver que pagar multas de clientes de porte extraordinariamente maior.

Considera a participação nas entidades contábeis fundamental para o acompanhamento da evolução das práticas contábeis, suas ferramentas e cursos para treinamento e atualização do profissional e equipe, além do saudável *networking* com colegas profissionais.

Menciona também o excesso de responsabilidade atribuída ao contador pelo CCB, e sugere a adoção de um perfil o mais conservador possível.

Especialista #7 - 14/08/2013

Risco: qualidade da informação fiscal produzida (erro de cálculo). Cita como maior problema causador desse risco, a rotatividade de colaboradores, pela perda do investimento em treinamento e da experiência adquirida na rotina.

Mitigação: registro histórico de eventos e contingências, adoção de manuais de procedimentos, utilização de *software* de validação e cruzamento de informações, e a profissionalização do departamento fiscal, com: mapeamento de atividades, tarefas, prazos e níveis de risco de cada uma delas, inclusive com a utilização de software de gerenciamento, estrutura de revisões hierárquicas, investimentos em informática, contratação de certificações e consultoria para melhorias de processos, e disseminação das noções de risco entre os colaboradores. Vê a qualificação da equipe e o treinamento como principais medidas.

Risco: perda de prazo de entrega de obrigações fiscais, às vezes causada por eventualidades externas à área fiscal, como quedas de sistemas internas ou mesmo ocorridas em clientes.

Mitigação: agenda de obrigações e cronograma de cada atividade envolvida. Adoção de política de antecipação de prazos é imprescindível.

Risco: de clientes, quanto à qualidade da informação na origem. A falta de consciência da importância tributária da informação gerada, e a atribuição da responsabilidade excessiva ao contador por desconhecimento são fatores que aumentam o risco.

Mitigação: mapeamento do fluxo de trabalho, e política de reuniões onde se conscientiza o cliente sobre exposição de risco e multas.

Risco: definição tributária. Citada como importância secundária.

Mitigação: revisão anual dos parâmetros fiscais, atualização constante e conhecimento do negócio.

Mitigação de riscos gerais:

Menciona ainda a importância do *networking* com colegas profissionais, através da troca de experiências, e da discussão de matéria de dúvida entendimento, participação de fóruns de debates mantidos pelas entidades.

Especialista #8 - 21/08/2013

Risco: definições de tributação de operações, por entendimentos divergentes que o Fisco pode vir a ter sobre a matéria tributária.

Mitigação: estrutura e trabalho de equipe entre depto Fiscal e Jurídico, para composição de competências. Utilização de auditoria tributária (Big Four) na checagem da conformidade tributária. A definição de escopo tributário fica a cargo do Jurídico junto com a auditoria. A auditoria possui vantagem de ser especializada, atualizada e multidisciplinar, além da vantagem no custo em relação ao contrato de um supervisor fiscal.

Comentários:

O contador é um braço da administração tributária quando legitima partes e fiscaliza retenções. É humanamente impossível se responsabilizar por todas as informações que constam do SPED. Nas grandes indústrias o contador trabalha constantemente atendendo o Fisco.

O contador sofre um conflito: planejamento tributário (cobrança dos gestores, baseado no mercado) *versus* risco (sobre o qual o contador responde de um jeito ou de outro). Ele deve trabalhar sempre dentro da legalidade, e ter uma postura conservadora.

Risco: erro.

A falta de agilidade na emissão de notas (entradas e saídas) tem impacto nas operações e pode trazer perdas. No seu caso particular, quando uma enorme quantidade de caminhões aguarda a emissão das notas no pátio. A pressa em liberá-los aumenta potencialmente o risco de erros.

Mitigação: configuração e monitoramento constante dos cadastros (clientes, fornecedores, tipos de entrada/saída, tributação de operações, etc.), legitimação de partes, *backup* técnico (*software* e *hardware*), atualização constante dos colaboradores, formalização de processos internos, estrutura do departamento fiscal, trabalho em equipe, fechamentos conduzidos por responsáveis, orientação sobre riscos aos colaboradores da área fiscal e de outras áreas que participam do processo.

Comentários:

Relatou sua experiência com a agenda de obrigações: a publicação da agenda das tarefas fiscais, onde todos possam ter acesso aos prazos e responsáveis de todo o departamento se mostrou bastante eficiente na organização interna.

Relatou dificuldade em se dar manutenção de informações fiscais, sendo que cadastros importantes (como clientes, fornecedores, operações) são de responsabilidade de outros departamentos.

Nas empresas de grande porte o arquivamento da documentação suporte para a conformidade tributária pode ser um problema pelo volume, tanto no meio físico quanto no meio eletrônico. Foi relatado que alguns funcionários dedicam a maioria do seu tempo no ano para atendimento de fiscalização levantando documentos exigidos. Este problema só pode ser resolvido com bom controle de arquivo eletrônico e *backup* e arquivo físico.

Mitigação de riscos gerais:

Registro histórico de decisões tomadas em situações de risco e também de contingências, origem e consequências. Considera o mapeamento dos pontos de risco de grande utilidade para a gestão do risco, principalmente para os gestores de áreas, mas enxerga muita dificuldade na sua execução, por causa do cenário tributário brasileiro.

Comentários:

Existe uma tendência administrativa de grandes grupos de trabalhar com “plataformas cruzadas”. As plataformas funcionam por contrato, delegando maior responsabilidade aos gestores, tal qual aquela dos sócios nas empresas contábeis. Cada plataforma, além de executar suas atividades, funciona como um *backup* para outra, em caso emergencial. Esse conceito é de difícil implementação no caso da atividade fiscal, pelo conhecimento específico e excesso de controles.

APÊNDICE B: Formulário da pesquisa com os contadores

Pesquisa de ações de redução do risco tributário das organizações contábeis

Introdução

Prezado, A presente pesquisa trata do risco tributário do cenário brasileiro, especificamente do risco que a organização contábil absorve de seus clientes, pela responsabilidade profissional, enquanto exerce a função tributária. O objetivo da pesquisa é o de conhecer a percepção dos profissionais da área fiscal sobre os riscos tributários, sob três aspectos: 1) a relevância dos riscos tributários identificados; 2) a eficácia das respectivas medidas de mitigação; e 3) a utilização dessas medidas de mitigação na prática. Para tanto, envio-lhes um questionário para o qual peço a sua colaboração em respondê-lo. Vale mencionar que esta pesquisa faz parte do projeto da dissertação que estou desenvolvendo no Curso de Mestrado Profissional em Controladoria na Universidade Presbiteriana Mackenzie e que os dados e informações aqui coletadas serão utilizados apenas para fins acadêmicos, mantendo-se sigilo sobre a identificação dos respondentes. O tempo de preenchimento é de cerca de 15 minutos. Não há identificação do respondente. Caso queira receber o resultado da pesquisa, informe seu e-mail ao final do formulário. Grato pela atenção, Gerson B. Grecco

Quem deve responder o questionário?

Esta pesquisa é voltada para: os proprietários de organização contábil (sócios ou profissionais liberais); e contabilistas (contadores e técnicos em contabilidade) que trabalhem na área fiscal (de empresas contribuintes ou organizações contábeis), ainda que não sejam proprietários, mas que tenham cargos de gerência ou chefia, ou ainda, que tenham responsabilidade sobre o risco tributário dos clientes da organização. Caso você não se encaixe no perfil requisitado, para o sucesso da pesquisa, solicitamos que você não responda ao questionário, e que, por gentileza, encaminhe o link de acesso aos seus colegas contadores.

Sexo*

- Masculino
- Feminino

Idade*

Tempo de experiência na área*

Posição na organização*

- Proprietário de organização contábil (sócio ou profissional liberal)
- Contabilista que trabalhe na área fiscal de organizações contábeis
- Contabilista que trabalhe na área fiscal de empresas contribuintes.

Porte da organização*

- até 49 colaboradores
- de 50 até 99 colaboradores
- acima de 100 colaboradores

Porte dos clientes*

- pequeno (receita bruta anual até R\$ 3.600.000,00)
- médio (receita bruta anual superior a R\$ 3.600.000,00 e inferior a R\$ 300.000.000,00)
- grande (receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00)
- diversificado

Local (cidade/estado) da organização* _

Avaliação da relevância dos riscos

Avalie a relevância de cada risco tributário sofrido pelo contador enquanto exerce a função tributária perante seus clientes. Dê uma nota de 1 a 7, sendo 1 para o menos relevante e 7 para o mais relevante.

R1. Risco de erro na definição de escopo tributário (na consultoria tributária):* _Descrição: A má configuração no escopo tributário dos clientes e suas operações.

1 2 3 4 5 6 7

R2. Risco de falta de domínio das operações dos clientes (na consultoria tributária):* _Descrição: A falta do completo conhecimento das operações do cliente, ou mesmo de novas operações que se iniciem sem o prévio conhecimento do contador responsável, que podem estar erroneamente tributadas (principalmente em casos de clientes de grande porte, ou com cadeia produtiva complexa).

1 2 3 4 5 6 7

R3. Risco de erro (na assessoria tributária):* _Descrição: O erro no cálculo dos tributos e na prestação de informações ao Fisco.

1 2 3 4 5 6 7

R4. Risco de perda de prazo (na assessoria tributária):* _Descrição: O descumprimento do prazo de entrega das obrigações acessórias.

1 2 3 4 5 6 7

R5. Risco da informação externa (de clientes) (na assessoria tributária):* _Descrição: Grande parte das informações para a assessoria contábil são originadas nas operações dos clientes e seus sistemas. Esse risco se refere a erros ou atraso nas informações que podem prejudicar a qualidade da assessoria tributária.

1 2 3 4 5 6 7

Avaliação da eficácia das medidas de mitigação de riscos - consultoria tributária

Avalie a eficácia das medidas apresentadas para que o contador consiga mitigar (reduzir) os riscos no trabalho de consultoria tributária (configuração do escopo tributário de seus clientes). Dê uma nota de 1 a 7, sendo 1 para a menos eficaz e 7 para a mais eficaz.

M1.01. Atualização constante*_Descrição: contratação de boletins de informações fiscais; contratação de consultoria (suporte online/telefônico); incentivo à educação continuada de sócios e responsáveis; adoção de "entendimento da organização" para questões dúbias; acompanhamento de entendimento dos colegas (fóruns, grupos de discussão, debate interno); consultas ao Fisco; consultas informais ao Fisco (Plantão de dúvidas); pesquisa de soluções de consulta; pesquisa de jurisprudência; etc.

1 2 3 4 5 6 7



M1.02. Consulta/composição com especialistas (advogados/tributaristas)*_Descrição: busca de composição com outros especialistas, quando possível.

1 2 3 4 5 6 7



M1.03. Perfil conservador*_Descrição: adoção de postura conservadora, diante do excesso de responsabilidade atribuída ao contador.

1 2 3 4 5 6 7



M1.04. Transferência do risco para o contratante (em planejamento tributário)*_Descrição: formalização (contrato) do trabalho de planejamento tributário, com apresentação de alternativas e respectivos riscos, sob o formato de "parecer", para decisão do contratante.

1 2 3 4 5 6 7



M1.05. Formalização das atividades dos clientes*_Descrição: mapeamento de atividades (entradas e saídas; novas operações) formalizado, com revisão do cliente; definição formal do início da responsabilidade, após definição completa da configuração tributária.

1 2 3 4 5 6 7



Avaliação da eficácia das medidas de mitigação de riscos - assessoria tributária

Avalie a eficácia das medidas apresentadas para que o contador consiga mitigar os riscos no trabalho de assessoria tributária (cumprimento da conformidade tributária de seus clientes). Dê uma nota de 1 a 7, sendo 1 para a menos eficaz e 7 para a mais eficaz.

M2.01. Governança do departamento fiscal*_Descrição: mapeamento de atividades, tarefas, prazos e riscos (utilização de software de gerenciamento); padronização/documentação de processos; orientação de colaboradores (manual de procedimentos); estrutura de revisões hierárquicas; política de atribuição de responsabilidades aos colaboradores; disseminação de filosofia de risco entre colaboradores.

1 2 3 4 5 6 7



M2.02. Obtenção de certificações de qualidade para melhoria de processos*_Descrição: certificações de qualidade, como ISO 9001 e PQEC (SESCON-SP).

1 2 3 4 5 6 7



M2.03. Gerenciamento de riscos operacionais (que podem prejudicar a conformidade tributária)*_Descrição: suporte TI, backup de arquivos, auditoria de integridade de sistemas (software); backup de equipamentos e de redes de comunicação (hardware); gerenciamento do arquivo físico e eletrônico, manutenção fora da organização; detecção de fraudes cometidas por colaboradores (má fé).

1 2 3 4 5 6 7



M2.04. Auditoria*_Descrição: dupla checagem entre colaboradores de mesmo nível; auditoria interna de cálculo; monitoramento sistemático (mensal) da situação fiscal dos clientes em todas as esferas administrativas; uso de sistemas de validação (softwares de cruzamentos fiscais).

1 2 3 4 5 6 7



M2.05. Capacitação/atualização de colaboradores (educação continuada)*_Descrição: captação no mercado de funcionários capacitados (com qualificação profissional) ou capacitação interna; incentivo a pesquisa e busca de atualização; treinamento externo constante e compartilhamento do conhecimento adquirido.

1 2 3 4 5 6 7



M2.06. Agenda de obrigações*_Descrição: agenda do departamento fiscal, específicas por cliente ou setor; controle mensal de tarefas e cumprimento.

1 2 3 4 5 6 7



M2.07. Política de antecipação de prazos*_Descrição: entrega das obrigações fiscais n dias antes do prazo oficial.

1 2 3 4 5 6 7



M2.08. Finalização de trabalhos por responsáveis*_Descrição: a finalização/entrega de obrigações importantes atribuída a colaboradores de função com responsabilidades, ou sob sua revisão.

1 2 3 4 5 6 7



M2.09. Legitimação dos clientes/operações*_Descrição: diagnóstico de novos clientes (situação fiscal, financeira, trabalhistas, judiciais, etc.); recusa de situações/operações duvidosas ou fraudulentas (p. ex. "caixa dois"); legitimação das partes (sócios, funcionários, fornecedores, clientes, filiais, etc.); uso de software de validação de notas fiscais (XML).

1 2 3 4 5 6 7



M2.10. Documentação formalizada de processos*_Descrição: desenho do fluxo de informações, com atribuições de responsabilidades; controle de prazos para entrega de informações contábeis/tributárias; posto avançado: formalização das atribuições dos colaboradores, restringir equipe de executar atividades fora do escopo (atividades internas dos clientes).

1 2 3 4 5 6 7



M2.11. Precisão da informação na origem*_Descrição: validação formalizada da parametrização de sistemas de origem (ERP), e monitoramento constante de cadastros (clientes, fornecedores, produtos, operações de entrada/saída, tributação), já que sua manutenção é feita por diversos proprietários fora da área fiscal; checagens e controles de totalidade, cruzamento de informações (uso de software).

1 2 3 4 5 6 7



M2.12. Treinamento de procedimentos fiscais para clientes*_Descrição: treinamento para os colaboradores dos clientes envolvidos com a produção de informações que geram movimento fiscal.

1 2 3 4 5 6 7



M2.13. Cultura de conformidade*_Descrição: disseminação da cultura de conformidade entre os clientes, através de reuniões e informativos, com exposição de riscos e penalidades.

1 2 3 4 5 6 7



Avaliação da eficácia das medidas de mitigação de riscos - gerais

Além das medidas relacionadas com as atividades de consultoria e assessoria tributária, a organização contábil pode adotar medidas de mitigação de riscos de caráter geral, em relação à entidade. Avalie a eficácia dessas medidas. Dê uma nota de 1 a 7, sendo 1 para a menos eficaz e 7 para a mais eficaz.

M3.01. Reserva financeira para contingências*_Descrição: alocação de capital (constituição de reserva financeira) para contingências tributárias.

1 2 3 4 5 6 7



M3.02. Contratação de seguro*_Descrição: seguro de responsabilidade civil ou seguro por contrato.

1 2 3 4 5 6 7



M3.03. Mapeamento/mensuração dos riscos*_Descrição: mapeamento dos riscos; mensuração dos riscos de forma quantitativa ou mesmo qualitativa.

1 2 3 4 5 6 7



M3.04. Gerenciamento do nível de risco do cliente: na seleção do cliente ou na precificação do serviço*_Descrição: seleção de clientes baseado no risco; rompimento de contrato com clientes que entram em risco insuportável pela organização contábil.

1 2 3 4 5 6 7



M3.05. Formalização da responsabilidade profissional*_Descrição: utilização do Contrato de Prestação de Serviços para definição completa do escopo do trabalho e atribuições de responsabilidades; indicação de início e término do período de responsabilidade profissional; cancelamento de procurações Secretaria da Fazenda/RFB, certificação digital, uso do Termo de Transferência de Responsabilidade Técnica (CRC).

1 2 3 4 5 6 7



M3.06. Participação em associações da classe contábil*_Descrição: valorizar integração da classe contábil; estimular a discussão do excesso de responsabilidade tributária dos contadores; estabelecer networking com colegas profissionais.

1 2 3 4 5 6 7



M3.07. Aprendizagem/experiência*_Descrição: registro histórico de eventos de risco, ações tomadas e justificativas; registro de contingências tributárias; controle gerencial de gastos com contingências.

1 2 3 4 5 6 7



Última etapa: o uso das medidas

Esta é a última etapa da pesquisa, onde pretendemos medir o uso na prática das medidas apontadas. Solicitamos que tome como referência a organização contábil onde trabalha, ou em caso de estar desligado, utilize um caso anterior.

Marque todas as medidas que sua organização de referência adota na prática para mitigação do risco tributário.*_

- M1.01. Atualização constante
- M1.02. Consulta/composição com especialistas (advogados/tributaristas)
- M1.03. Perfil conservador
- M1.04. Transferência do risco para o contratante (em planejamento tributário)
- M1.05. Formalização das atividades dos clientes
- M2.01. Governança do departamento fiscal
- M2.02. Obtenção de certificações de qualidade para melhoria de processos
- M2.03. Gerenciamento de riscos operacionais (suporte, backups, arquivo, fraudes)
- M2.04. Auditoria

- M2.05. Capacitação/atualização de colaboradores
- M2.06. Agenda de obrigações
- M2.07. Política de antecipação de prazos
- M2.08. Finalização de trabalhos por responsáveis
- M2.09. Legitimação dos clientes/operações
- M2.10. Documentação formalizada de processos
- M2.11. Precisão da informação na origem
- M2.12. Treinamento de procedimentos fiscais para clientes
- M2.13. Cultura de conformidade (entre clientes)
- M3.01. Reserva financeira para contingências
- M3.02. Contratação de seguro
- M3.03. Mapeamento/mensuração dos riscos
- M3.04. Gerenciamento do nível de risco do cliente
- M3.05. Formalização da responsabilidade profissional (início e fim)
- M3.06. Participação em associações da classe contábil
- M3.07. Aprendizagem/experiência (registro de eventos)

Fim. Obrigado por contribuir!

E-mail Informe seu e-mail seu quiser receber o resultado da pesquisa.

APÊNDICE C: Saídas estatísticas

Tabela C1: Teste Mann-Whitney: comparação das amostras

Teste: Mann-Whitney U - amostras independentes		
H ₀ : Distribuição da variável é a mesma ao longo das categorias analisadas.		
Nível de significância: 0,05		
Variável	Sig.	Resultado
R1	0,118	Sustenta
R2	0,671	Sustenta
R3	0,534	Sustenta
R4	0,535	Sustenta
R5	0,452	Sustenta
M1.01	0,762	Sustenta
M1.02	0,735	Sustenta
M1.03	0,777	Sustenta
M1.04	0,048	Rejeita
M1.05	0,340	Sustenta
M2.01	0,897	Sustenta
M2.02	0,436	Sustenta
M2.03	0,228	Sustenta
M2.04	0,615	Sustenta
M2.05	0,270	Sustenta
M2.06	0,749	Sustenta
M2.07	0,282	Sustenta
M2.08	0,503	Sustenta
M2.09	0,482	Sustenta
M2.10	0,874	Sustenta
M2.11	0,420	Sustenta
M2.12	0,579	Sustenta
M2.13	0,632	Sustenta
M3.01	0,577	Sustenta
M3.02	0,765	Sustenta
M3.03	0,923	Sustenta
M3.04	0,987	Sustenta
M3.05	0,392	Sustenta
M3.06	0,200	Sustenta
M3.07	0,763	Sustenta

Tabela C2: Teste de Normalidade da amostra de contadores

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
R1	,143	222	,000	,904	222	,000
R2	,211	222	,000	,852	222	,000
R3	,152	222	,000	,905	222	,000
R4	,167	222	,000	,898	222	,000
R5	,194	222	,000	,894	222	,000
M1.01	,255	222	,000	,757	222	,000
M1.02	,183	222	,000	,897	222	,000
M1.03	,201	222	,000	,879	222	,000
M1.04	,177	222	,000	,913	222	,000
M1.05	,162	222	,000	,893	222	,000
M2.01	,226	222	,000	,814	222	,000
M2.02	,144	222	,000	,913	222	,000
M2.03	,205	222	,000	,848	222	,000
M2.04	,228	222	,000	,849	222	,000
M2.05	,238	222	,000	,802	222	,000
M2.06	,231	222	,000	,787	222	,000
M2.07	,204	222	,000	,836	222	,000
M2.08	,227	222	,000	,842	222	,000
M2.09	,193	222	,000	,861	222	,000
M2.10	,201	222	,000	,883	222	,000
M2.11	,256	222	,000	,843	222	,000
M2.12	,191	222	,000	,871	222	,000
M2.13	,189	222	,000	,878	222	,000
M3.01	,177	222	,000	,914	222	,000
M3.02	,210	222	,000	,824	222	,000
M3.03	,201	222	,000	,867	222	,000
M3.04	,220	222	,000	,848	222	,000
M3.05	,271	222	,000	,760	222	,000
M3.06	,168	222	,000	,881	222	,000
M3.07	,201	222	,000	,849	222	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Tabela C3: Testes de distribuição de amostras independentes

Variável	Gênero		Idade		Tempo experiência		Posição organização		Porte organização		Porte dos clientes		Cargo		Tipo organização	
	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado	Sig.	Resultado
R1	0,848	Sustenta	0,940	Sustenta	0,102	Sustenta	0,076	Sustenta	0,343	Sustenta	0,553	Sustenta	0,553	Sustenta	0,553	Sustenta
R2	0,124	Sustenta	0,199	Sustenta	0,807	Sustenta	0,881	Sustenta	0,935	Sustenta	0,518	Sustenta	0,518	Sustenta	0,518	Sustenta
R3	0,060	Sustenta	0,494	Sustenta	0,655	Sustenta	0,357	Sustenta	0,422	Sustenta	0,449	Sustenta	0,449	Sustenta	0,449	Sustenta
R4	0,541	Sustenta	0,472	Sustenta	0,341	Sustenta	0,763	Sustenta	0,547	Sustenta	0,920	Sustenta	0,920	Sustenta	0,920	Sustenta
R5	0,146	Sustenta	0,268	Sustenta	0,649	Sustenta	0,012	Rejeita	0,009	Rejeita	0,265	Sustenta	0,265	Sustenta	0,265	Sustenta

Tabela C4: Teste de comunalidade das variáveis – 1.º processamento

Communalities

	Initial	Extraction
M1.01	1,000	,592
M1.02	1,000	,667
M1.03	1,000	,600
M1.05	1,000	,553
M2.01	1,000	,653
M2.02	1,000	,597
M2.03	1,000	,573
M2.04	1,000	,543
M2.05	1,000	,638
M2.06	1,000	,738
M2.07	1,000	,731
M2.08	1,000	,739
M2.09	1,000	,685
M2.10	1,000	,676
M2.11	1,000	,671
M2.12	1,000	,659
M2.13	1,000	,702
M3.01	1,000	,600
M3.02	1,000	,562
M3.03	1,000	,765
M3.04	1,000	,590
M3.05	1,000	,528
M3.06	1,000	,488
M3.07	1,000	,553

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela C5: Teste de comunalidade das variáveis – 2.º processamento

Communalities		
	Initial	Extraction
M1.01	1,000	,558
M1.02	1,000	,642
M1.03	1,000	,411
M1.05	1,000	,554
M2.01	1,000	,629
M2.02	1,000	,555
M2.03	1,000	,573
M2.04	1,000	,551
M2.05	1,000	,634
M2.06	1,000	,738
M2.07	1,000	,732
M2.08	1,000	,737
M2.09	1,000	,603
M2.10	1,000	,642
M2.11	1,000	,660
M2.12	1,000	,578
M2.13	1,000	,610
M3.01	1,000	,495
M3.02	1,000	,450
M3.03	1,000	,771
M3.04	1,000	,572
M3.05	1,000	,517
M3.07	1,000	,529

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela C6: Teste de KMO e de esfericidade de Bartlett

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,948
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2859,891
	df	190
	Sig.	,000

Tabela C8: Teste de comunalidade das variáveis

Communalities

	Initial	Extraction
M1.01	1,000	,580
M1.02	1,000	,697
M1.05	1,000	,572
M2.01	1,000	,642
M2.02	1,000	,577
M2.03	1,000	,607
M2.04	1,000	,555
M2.05	1,000	,643
M2.06	1,000	,774
M2.07	1,000	,758
M2.08	1,000	,741
M2.09	1,000	,635
M2.10	1,000	,658
M2.11	1,000	,651
M2.12	1,000	,595
M2.13	1,000	,684
M3.03	1,000	,703
M3.04	1,000	,610
M3.05	1,000	,556
M3.07	1,000	,509

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela C9: Teste da variância total explicada

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,346	51,729	51,729	10,346	51,729	51,729	4,781	23,905	23,905
2	1,279	6,394	58,122	1,279	6,394	58,122	4,732	23,660	47,565
3	1,123	5,613	63,735	1,123	5,613	63,735	3,234	16,170	63,735
4	,834	4,172	67,907						
5	,710	3,548	71,454						
6	,674	3,368	74,823						
7	,588	2,938	77,761						
8	,526	2,631	80,392						
9	,511	2,556	82,949						
10	,459	2,296	85,245						
11	,425	2,127	87,372						
12	,375	1,875	89,247						
13	,363	1,815	91,062						
14	,330	1,652	92,714						
15	,312	1,561	94,275						
16	,278	1,391	95,666						
17	,263	1,316	96,982						
18	,213	1,067	98,049						
19	,207	1,034	99,083						
20	,183	,917	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabela C10: Matriz rotacionada dos componentes

	Component		
	1	2	3
M1.01	,187	,645	,359
M1.02	,027	,229	,802
M1.05	,295	,523	,460
M2.01	,459	,470	,460
M2.02	,298	,110	,690
M2.03	,297	,587	,418
M2.04	,310	,428	,526
M2.05	,504	,560	,275
M2.06	,224	,839	,141
M2.07	,284	,809	,149
M2.08	,322	,777	,182
M2.09	,583	,502	,208
M2.10	,579	,383	,419
M2.11	,491	,403	,497
M2.12	,540	,183	,520
M2.13	,737	,226	,299
M3.03	,788	,150	,243
M3.04	,735	,264	,014
M3.05	,624	,384	,140
M3.07	,620	,263	,236

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.