

**FACULDADE FIPECAFI**  
**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM**  
**CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**GILMAR LIMA DOS SANTOS**

**Percepção dos profissionais de finanças no gerenciamento do risco fiscal operacional das  
empresas de médio e grande porte**

**SÃO PAULO**

**2019**

**Diretor Presidente**

Prof. Dr. Welington Rocha

**Diretor de Pesquisa**

Prof. Dr. Fabio Frezatti

**Diretora Geral de Cursos**

Prof. Ms. João Domiraci Paccez

**Coordenadora do Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e  
Finanças**

Profa. Dra. Marta Cristina Pelúcio Grecco

**GILMAR LIMA DOS SANTOS**

**Percepção dos profissionais de finanças no gerenciamento do risco fiscal  
operacional das empresas de médio e grande porte**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Orientadora: Profa. Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco

**SÃO PAULO**

**2019**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação

Serviço de Biblioteca Faculdade FIPECAFI

Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras (FIPECAFI)

Dados fornecidos pelo (a) autor (a)

S237p

Santos, Gilmar Lima dos

Percepção dos profissionais de finanças no gerenciamento do risco fiscal operacional das empresas de médio e grande porte. / Gilmar Lima dos Santos. -- São Paulo, 2019.

176 p.: il. col.

Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI  
Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras  
Orientador: Profa. Dr.ª Marta Cristina Pelucio Grecco.

1. Risco Fiscal. 2. Risco tributário 3. Gerenciamento do risco. 4. Mitigação de risco. 5. COSO I. Profa. Dr.ª Marta Cristina Pelucio Grecco. II. Título.

658.155

**GILMAR LIMA DOS SANTOS**

**Percepção dos profissionais de finanças no gerenciamento do risco fiscal operacional das empresas de médio e grande porte**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças da Faculdade FIPECAFI, para a obtenção do título de Mestre Profissional em Controladoria e Finanças.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

---

**Profa. Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco**  
**Faculdade FIPECAFI**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

---

**Prof. Dr. George André Willrich Sales**  
**Faculdade FIPECAFI**  
**Membro Interno**

---

**Prof. Dr. Dr. Carlos Alberto Pereira**  
**USP - Universidade de São Paulo**  
**Membro Externo**

**SÃO PAULO**  
**2019**



*Consagre ao Senhor tudo o que você faz, e os seus planos serão bem-sucedidos.*

*Provérbios 16:3*



## Agradecimentos

Primeiramente a Deus, pela Sua infinita bondade em proteger-me em todos os meus passos durante essa jornada, me proporcionando coragem e persistência para não desanimar em momento algum;

à minha querida companheira e esposa Selma, e aos meus filhos Thaís, Larissa e Guilherme, pelo incomensurável apoio, incentivo, companheirismo e amor durante toda a realização e conclusão desta dissertação, entendendo minhas ausências e isolamentos para a pesquisa;

aos meus pais, Gildásio e Edileis, que me conduziram ao caminho do bem;

a todos os demais colegas de mestrado, que contribuíram com críticas e sugestões, e que promoveram o crescimento profissional mútuo;

à Professora Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco, por acreditar no sucesso e relevância deste trabalho, pois, com firmeza, soube orientar-me de tal forma que superei minha própria expectativa. Meus sinceros agradecimentos e admiração;

aos membros da Comissão Examinadora, Professor Dr. George André Willrich Sales e o Professor Dr. Carlos Alberto Pereira, pelos esforços empreendidos em contribuir para o aprimoramento deste trabalho, mas, principalmente, pelas críticas construtivas na qualificação que contribuíram com maior qualidade e robustez a este trabalho.



## RESUMO

Lima dos Santos, Gilmar. (2019). *Percepção dos profissionais de finanças no gerenciamento do risco fiscal operacional das empresas* (Dissertação de Mestrado). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

O objetivo deste estudo foi analisar a percepção dos profissionais de finanças em relação aos processos de gerenciamento de riscos operacionais fiscais nas empresas onde atuam, a partir dos componentes do modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Essa metodologia vem se tornando amplamente utilizada desde 1992, sendo aprimorada e modernizada periodicamente, orientando sobre o gerenciamento dos riscos corporativos, controles internos e prevenção de fraudes, visando melhorar o desempenho e a governança das empresas e reduzir o grau de fraude nas organizações. O trabalho contribui com uma indicação de um modelo de como discernir quais fatores podem ser considerados relevantes para o gerenciamento do risco nas atividades da área fiscal e aqueles mais sujeitos aos riscos. Dessa forma, o presente estudo contribui de forma prática com o entendimento dos processos fiscais, com identificação de riscos possibilitando a elaboração de um plano de ação para mitigação, para agregação de valor dos processos fiscais para as empresas e para seus investidores. O trabalho também contribui com a teoria do gerenciamento de risco por meio da análise do gerenciamento do risco fiscal efetuada. Para isso, foi elaborada uma pesquisa com 56 afirmações separadas em oito seções correspondentes aos componentes do gerenciamento de riscos corporativos. As afirmações foram enviadas para a rede de relacionamento da ANEFAC - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade e também disponibilizada na plataforma de assinantes da Consultoria IOB. A pesquisa resultou em 76 respondentes, na qual demonstrou que os profissionais de finanças possuem uma boa compreensão do gerenciamento do risco operacional fiscal nas empresas. O resultado representa que um pouco mais de 68% concordaram totalmente ou parcialmente com as políticas e procedimentos fiscais apresentadas, conforme os oito componentes da metodologia COSO. Outro resultado apresentado é que os profissionais que possuem formação em Contabilidade com uma segunda graduação possuem maior dissonância do gerenciamento do risco fiscal operacional que os com apenas uma graduação, baseados na mesma teoria. Contudo, itens do grupo de fixação de objetivos e identificação de eventos apresentaram algumas deficiências, que podem ser melhoradas.

**Palavras-chave:** Risco fiscal; Risco tributário; Gerenciamento de risco; Mitigação de risco, COSO.



## ABSTRACT

Lima dos Santos, Gilmar. (2019). *Perception of finance professionals in the management of companies' operational tax risk* (Master's Dissertation). Faculdade FIPECAFI, São Paulo, SP, Brasil.

The objective of this study was to analyze the perception of financial professionals regarding the processes of management of fiscal operational risks in the companies where they operate, based on the COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) model. This methodology has been widely used since 1992, being improved and modernized periodically, guiding corporate risk management, internal controls and fraud prevention, aiming to improve corporate performance and governance and reduce the degree of fraud in organizations. The paper contributes with an indication of a model of how to discern which factors may be considered relevant for risk management in fiscal activities and those most at risk. Thus, the present study contributes in a practical way to the understanding of fiscal processes, with identification of risks enabling the elaboration of an action plan for mitigation, to aggregate the value of fiscal processes for companies and their investors. The work also contributes to the theory of risk management through the analysis of the management of the tax risk carried out. For this, a research was elaborated with 56 separate statements in 08 sections corresponding to the components of corporate risk management. The statements were sent to the network of ANEFAC - National Association of Executives of Finance, Administration and Accounting and also available on the subscriber platform of the IOB Consulting. The survey resulted in 76 respondents, where they demonstrated that financial professionals have a good understanding of managing operational fiscal risk in companies. The result represents around a little more than 68% who agreed totally or partially with the fiscal policies and procedures presented, according to the eight components of the COSO methodology. Another result presented is that professionals with a second degree in Accounting have a greater dissonance of operational tax risk management than those with only one undergraduate degree, based on the same theory. However, items from the goal setting and event identification group had some shortcomings that could be improved.

**Keywords:** Tax Risk; Risk Management; Risk Mitigation; COSO.



## Lista de ilustrações

Figura 1 – Tempo gasto no pagamento de impostos . . . . .	31
Figura 2 – Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa . . . . .	34
Figura 3 – Classificação dos riscos empresariais . . . . .	43
Figura 4 – COSO I - ERM (1992) . . . . .	53
Figura 5 – COSO II - ERM (2004) . . . . .	53
Figura 6 – Linha do tempo - Formatação COSO . . . . .	54
Figura 7 – Principais mudanças do COSO . . . . .	55
Figura 8 – ERM - Framework revisado – 2017 - COSO ERM Enterprise Risk Management, Integrado à Estratégia e Desempenho . . . . .	56
Figura 9 – Posição dos respondentes . . . . .	69
Figura 10 – Gênero dos respondentes . . . . .	70
Figura 11 – Localidade dos respondentes . . . . .	72
Figura 12 – Porte das empresas dos respondentes . . . . .	72
Figura 13 – Área de atuação dos respondentes . . . . .	73
Figura 14 – Respondentes com atuação na área fiscal . . . . .	73



## Lista de tabelas

Tabela 1 – Escala de avaliação dos itens analisados . . . . .	67
Tabela 2 – Cargo e respectivo tempo ocupado pelos respondentes . . . . .	70
Tabela 3 – Cargo e Gênero dos respondentes . . . . .	71
Tabela 4 – Idade e formação acadêmica dos respondentes . . . . .	71
Tabela 5 – Avaliação do Ambiente Interno - Resultado Geral . . . . .	74
Tabela 6 – Avaliação do Ambiente Interno - Resultado Geral dos Gestores . . .	75
Tabela 7 – Avaliação do Ambiente Interno - Resultado dos colaboradores sem cargos de gestão . . . . .	76
Tabela 8 – Avaliação da Fixação dos Objetivos - Resultado Geral . . . . .	77
Tabela 9 – Avaliação da Identificação dos Eventos - Resultado Geral . . . . .	78
Tabela 10 – Avaliação dos Riscos - Resultado Geral . . . . .	79
Tabela 11 – Abertura das afirmações nº 19 e nº 20 . . . . .	81
Tabela 12 – Avaliação dos riscos - Resultado dos colaboradores sem cargos de gestão . . . . .	83
Tabela 13 – Avaliação da Resposta ao Risco - Resultado Geral . . . . .	84
Tabela 14 – Avaliação das Atividades de Controle - Resultado Geral . . . . .	85
Tabela 15 – Ranking das atividades de controle com maiores índices de rejeição	88
Tabela 16 – Avaliação das Informações e Comunicações - Resultado Geral . . .	89
Tabela 17 – Avaliação do Monitoramento . . . . .	91
Tabela 18 – Quadro sinótico do resultado da pesquisa . . . . .	92
Tabela 19 – Resultado de teste estatístico - Percepção por gênero . . . . .	95
Tabela 20 – Resultado de teste estatístico - Percepção por idade . . . . .	98
Tabela 21 – Resultado de teste estatístico - Percepção por experiência profissional	101
Tabela 22 – Resultado de teste estatístico - Percepção por posição na organização	104
Tabela 23 – Resultado de teste estatístico - Percepção por formação do respondente . . . . .	107
Tabela 24 – Maiores percepções dos respondentes com formação em outras áreas (sig.=5%) . . . . .	111
Tabela 25 – Maiores discordâncias dos respondentes com formação em contabilidade com uma segunda graduação (sig.=10%) . . . . .	112
Tabela 26 – Resultado de teste estatístico - Percepção por área de atuação . . .	113
Tabela 27 – Maiores discordâncias dos respondentes com formação em outras áreas (sig.=10%) . . . . .	116
Tabela 28 – Resultado de teste estatístico - Percepção por atuação na área fiscal	116
Tabela 29 – Resultado de teste estatístico - Percepção por porte da organização em número de colaboradores . . . . .	120

Tabela 30 – Resultado de teste estatístico - Percepção por porte da organização em faturamento . . . . .	123
Tabela 31 – Resultado de teste estatístico - Percepção pelo regime de tributação da empresa . . . . .	126
Tabela 32 – Resultado de teste estatístico - Percepção por estado . . . . .	129
Tabela 33 – Maiores percepções dos respondentes atuantes no estado de SP (sig.=10%) . . . . .	132
Tabela 34 – Quadro sinótico das maiores divergências por perfil versus Teoria COSO-ERM . . . . .	133

## **Lista de abreviaturas e siglas**

AAA	American Accounting Association
AICPA	American Institute of Certified Public Accountants
ANEFAC	Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
COSO	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CTN	Código Tributário Nacional
ERM	Enterprise Risk Management
EUA	United States of America
FEI	Financial Executive International
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICMS	Imposto sobre operações relativas à Circulação de Mercadorias e sobre prestações de Serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação
IIA	Institute of Internal Auditors
IMA	Institute of Management Accountants
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
RFID	Radio-Frequency IDentification
SPED	Sistema Público de Escrituração Digital
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>21</b>
1.1	Contextualização	21
1.2	Questão de pesquisa	24
1.3	Objetivo Geral	25
1.3.1	Objetivos específicos	25
1.4	Justificativas e Contribuições	25
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>27</b>
2.1	Relação de agência entre fisco e contribuinte	27
2.2	Gestão tributária e o Gestor tributário	28
2.3	Controladoria Fiscal	33
2.4	Risco	36
2.4.1	Gerenciamento do risco	37
2.4.2	Gerenciamento do Risco x Compliance x Controle interno	41
2.5	Classificação dos Riscos	42
2.5.1	Risco Operacional	43
2.5.2	Risco Fiscal	46
2.5.3	Riscos Estratégicos	49
2.6	Teoria da Dissonância Cognitiva	50
2.7	Método COSO	52
2.7.1	Histórico	52
2.7.2	Relação entre os objetivos e componentes	58
2.7.3	Eficácia	58
2.7.4	Limitações	59
2.7.5	Abrangência do Controle Interno	59
2.7.6	Papéis e responsabilidades	60
2.7.7	Os Oito Pilares da Metodologia COSO	60
2.7.7.1	Ambiente Interno	60
2.7.7.2	Fixação de objetivos	61
2.7.7.3	Identificação dos eventos	62
2.7.7.4	Avaliação de Riscos	62
2.7.7.5	Resposta ao risco	62
2.7.7.6	Atividades de controle	63
2.7.7.7	Informação e Comunicação	63
2.7.7.8	Monitoramento	63
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>65</b>

<b>3.1</b>	<b>Tipo de pesquisa aplicada</b>	<b>65</b>
<b>3.2</b>	<b>Amostra</b>	<b>65</b>
<b>4</b>	<b>Análise dos resultados</b>	<b>69</b>
<b>4.1</b>	<b>Perfil do respondente</b>	<b>69</b>
<b>4.2</b>	<b>Resultados da pesquisa</b>	<b>73</b>
4.2.1	Análise estatística das variáveis do estudo	94
4.2.1.1	Percepção por gênero	94
4.2.1.2	Percepção por idade	98
4.2.1.3	Percepção por tempo de experiência profissional	101
4.2.1.4	Percepção por posição na organização	104
4.2.1.5	Percepção por área de formação	107
4.2.1.6	Percepção por área de atuação	112
4.2.1.7	Percepção por responsabilidade de atuação na área fiscal	116
4.2.1.8	Percepção por porte da organização em número de colaboradores	119
4.2.1.9	Percepção por porte da organização em faturamento	122
4.2.1.10	Percepção por regime de tributação da empresa	126
4.2.1.11	Percepção por estado	129
4.2.1.12	Resultado consolidado das percepções	132
<b>5</b>	<b>Considerações Finais</b>	<b>135</b>
	<b>Referências</b>	<b>137</b>
	<b>APÊNDICES</b>	<b>149</b>
	<b>APÊNDICE A – O Gerenciamento do Risco Fiscal</b>	<b>151</b>
<b>A.1</b>	<b>Mensuração do ambiente interno</b>	<b>155</b>
<b>A.2</b>	<b>Fixação de objetivos</b>	<b>157</b>
<b>A.3</b>	<b>Identificação dos eventos</b>	<b>159</b>
<b>A.4</b>	<b>Avaliação dos riscos</b>	<b>160</b>
<b>A.5</b>	<b>Resposta aos riscos</b>	<b>164</b>
<b>A.6</b>	<b>Atividades de controle</b>	<b>165</b>
<b>A.7</b>	<b>Informação e Comunicação</b>	<b>170</b>
<b>A.8</b>	<b>Avaliação e monitoramento</b>	<b>172</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

De acordo com a Receita Federal do Brasil, a carga tributária do país no ano de 2016, atingiu o índice de 32,38% do PIB (Receita Federal do Brasil, 2017a) , ou seja, a boa parcela da riqueza produzida pelas empresas é direcionada para o governo por meio dos tributos.

A carga tributária brasileira tem sido objeto de constantes reflexões e debates, não sendo consensual o diagnóstico e as propostas à reforma do atual sistema. Enquanto não são efetuadas mudanças efetivas da legislação de modo a simplificar o sistema, a gestão tributária, com vistas à economia fiscal tributária, torna-se tarefa de suma importância aos agentes econômicos (empresas, instituições financeiras, cooperativas, associações, etc.), podendo significar sua permanência em mercados altamente competitivos (Siqueira, 2011).

Com esse cenário em mente, as empresas podem vir a se interessar a aumentar seus investimentos em atividades que proporcionem a redução ou a postergação dos impostos em conformidade com a lei, em que a literatura internacional denomina de “Corporate Tax Avoidance” (Hanlon & Heitzman, 2010).

Pagar menos impostos em conformidade com a lei como forma de reduzir a carga tributária que está sob a responsabilidade dos contribuintes é uma prática legal, e não deve ser confundida com sonegação fiscal (Fadlalah, Martinez, & Nossa, 2012). Dessa forma, as empresas buscam identificar práticas que lhes permitam reduzir o impacto do recolhimento de tributos em seus caixas, podendo ser considerado planejamento tributário (Campos, 2007).

Mattos (2017) concluiu que a prática do planejamento tributário pode ser considerada um comportamento oportunista, e as consequências podem ser divididas entre a autuação por parte do fisco ou não autuação, e cujos resultados em cada uma delas é que impactarão na tomada de decisão, tendo como premissa que o ser humano é racional e toma suas decisões baseada no resultado que se obterá.

Além da alta carga, a legislação tributária brasileira possui mudanças constantes pelo fato de ter um sistema tributário complexo. Esse fato faz com que as empresas busquem alternativas junto a profissionais especializados e outras formas de controle, visando alternativas para tomada de decisão sem a utilização de práticas fraudulentas, mas sim por meio de adoção de medidas preventivas para que seja possível a continuidade dos negócios, mas principalmente, tornando-as competitivas (Bainha & Maria, 2017).

O fisco brasileiro apresentou uma evolução ao implantar o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), no qual compartilha informações entre contribuintes e o fisco praticamente em todas as esferas administrativas, com a finalidade de monitorar o cumprimento das obrigações principais e acessórias, fiscalizar e cruzar informações fiscais (Brasil, 2007).

Além desse avanço, o fisco está desenvolvendo outro projeto, que é o Sistema Nacional de Identificação, Rastreamento e Autenticação de mercadorias, chamado projeto Brasil-ID. Esse projeto visa desenvolver e implantar uma infraestrutura tecnológica de hardware e software que garanta a identificação, rastreamento e autenticação de mercadorias produzidas e em circulação pelo Brasil, com a utilização de chips RFID (Identificação por radiofrequência ou RFID, do inglês “Radio Frequency IDentification”), visando padronizar, unificar, interagir, integrar, simplificar, desburocratizar e acelerar o processo de produção, logística e de fiscalização de mercadorias pelo país (Brasil, 2009); (Brasil, 2013).

O resultado tributário inesperado em função de não cumprimentos das exigências fiscais tributárias são considerados como riscos tributários, que muitas vezes ocorrem pela falta de conhecimento da legislação tributária e de dar a devida importância a elas, por falta de uma compreensão plena, inclusive dos envolvidos nos processos operacionais (Neubig & Sangha, 2004) .

De acordo com Malte, Manstetten, & Proops (1996) e Rossi (2017), risco é o evento futuro identificado que pode provocar perdas, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência. O risco estende-se pelos setores (Damodaran, 2009) e está presente em qualquer operação no mercado financeiro, podendo ser conceituado também “multidimensional” abrangendo quatro grandes grupos, sendo eles: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal (United States of America, 1995).

O gerenciamento de riscos tributários não deve ser confundido com planejamento tributário, pois planejamento tributário seria um estudo feito preventivamente avaliando seus efeitos jurídicos e econômicos e as alternativas legais menos onerosas, buscando de dispositivos legais com a finalidade de minimizar o ônus tributário, focando essencialmente a economia tributária e o aumento do lucro (Fabretti, 2016).

O gerenciamento de riscos tributários está relacionado com os riscos em processos e procedimentos voltados a evitar evasão de impostos e a integridade das obrigações tributárias acessórias, definindo-se risco tributário como “todos aqueles riscos que podem criar um resultado tributário inesperado” (Neubig & Sangha, 2004).

Diante desse enfoque de risco tributário e de desenvolvimento e evolução da

inteligência fiscal foi que Grecco, Antunes, Formigoni, & Pereira (2014) demonstrou em seu trabalho uma proposta de mitigação de riscos em escritórios contábeis, e Rossi (2017) descreveu sobre um modelo de gestão de riscos tributáveis em instituição financeira, pois os gestores tributários percebem o aumento significativo do risco fiscal, e conseqüentemente adotam medidas mais íntegras e eficazes para prevenir e mitigar esses riscos de sanções fiscais (Grecco et al., 2014).

Vale ressaltar que a responsabilidade desse risco estende-se não somente da pessoa jurídica para seus diretores, mas também para os gerentes ou representantes, podendo inclusive responder com seus bens pessoais (Rossi, 2017); (Brasil, 2002, art. 1.077); (Brasil, 1966, Art. 135).

O mundo corporativo é realmente complexo e, por estar em constante desenvolvimento, as empresas têm a necessidade de adaptarem suas estratégias para tomada de decisão muitas vezes de forma rápida e precisa, e essas informações são fornecidas por meio de dados integrados e informatizados advindos principalmente do setor responsável pelo cumprimento das obrigações tributárias (Uzeda & Monteiro, 2014).

No ambiente corporativo, esse risco recai sobre a figura gestor tributário, que é o profissional responsável por atividades relacionadas ao atendimento do Fisco, seja ele funcionário da entidade ou terceiro - outsourcing - (Cardoso, 2006), evidenciando a crescente responsabilidade desse profissional de tributos, exigindo dele uma visão multidisciplinar, que não se limita a conhecer apenas o complexo sistema tributário, mas também conhecimentos relacionados à Administração, Contabilidade e Direito, integrado a questões relacionadas à liderança, comunicação, negociação e tecnologia (Rossi, 2017).

O profissional mais indicado e habilitado para a função de administração dos tributos e funções fiscais é o contador. Isso é confirmado com a exigência de um profissional habilitado na assinatura das principais obrigações acessórias do fisco, o qual contém informações econômico-fiscais e em que são declaradas as apurações referentes aos tributos estaduais e federais com o reconhecimento da administração tributária - governo - (Receita Federal do Brasil, 2017b).

Dentre as principais funções do contador no Brasil estão a de apuração de impostos e escrituração fiscal. Essa suposição praticamente se deve à alta carga tributária do país, tornando essa atividade como uma das principais da área, resultando, na maioria das vezes, em sua participação comedida, necessitando de um desenvolvimento melhor (Marion & Muller, 2002).

Os estudos existentes sobre tributos estão concentrados em duas áreas: na jurídica, avaliando os efeitos dos impostos sobre transações, publicadas geralmente

em periódicos jurídicos, e na área de finanças, que avalia os efeitos dos impostos e questões tributárias, publicadas em revistas de contabilidade e economia de interesse geral (A.Shackelford & Shevlin, 2001).

E esses estudos, em busca dos benefícios de uma economia fiscal-tributária, fazem as organizações investirem cada vez mais em fontes de informações contábeis com a finalidade de obterem ferramentas para avaliação, controle e projeções de situações, contribuindo nos processos de gestão estratégica devido à competitividade de mercado e principalmente no processo de globalização (Fonseca, Taroco, Nazareth, & Ferreira, 2014).

Nesse cenário é que os gestores tributários terão cada vez mais atuação relevante junto à alta administração das empresas que buscam alternativas para mitigar riscos e identificar formas de sobreviver em um ambiente altamente competitivo (Rossi, 2017).

Nesse contexto, um estudo foi elaborado pela PwC - Price Waterhouse Coopers (2017), visando identificar um plano estratégico tributário, cuja base está voltada para ações consideradas mais assertivas dos resultados esperados quando observados os seguintes elementos:

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

Portanto, é imprescindível o planejamento tributário e que as empresas tenham um sistema de controle gerencial capacitado para mitigação de riscos fiscais, cuja responsabilidade recai para o gestor tributário.

## 1.2 Questão de pesquisa

Sendo assim, com esse aumento de riscos de inconformidade tributária fiscal das empresas e o aumento da responsabilidades do gestor tributário, formula-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual a percepção do gerenciamento do risco**

## **fiscal operacional dos profissionais de finanças nas empresas de médio e grande porte?**

### **1.3 Objetivo Geral**

O objetivo geral do presente trabalho é descrever a percepção dos profissionais de finanças na identificação dos fatores mais importantes e aqueles mais sujeitos a riscos na atividade fiscal, e na identificação de riscos fiscais operacionais que as empresas de médio e grande porte estão expostas e seus sistemas de controle, na percepção dos profissionais de finanças, contábeis e fiscais.

#### 1.3.1 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral pretende-se:

- 1) Identificar os riscos operacionais fiscais mais relevantes a que as empresas de médio e grande porte estão expostas conforme metodologia COSO-ERM;
- 2) Evidenciar a percepção dos profissionais de finanças na identificação dos riscos fiscais operacionais ante as operações das empresas, conforme metodologia COSO-ERM <sup>1</sup>.

### **1.4 Justificativas e Contribuições**

Conforme destacado nos tópicos anteriores, o fisco evoluiu quanto a procedimentos de controle e a tecnologia tem contribuído bastante para a eficiência na arrecadação (Correio Braziliense, 2018).

Dessa forma, o presente estudo contribui de forma prática, focando nos processos que agregam valor ao negócio, demonstrando a realidade das empresas, pois após 21 anos atuando na área de tributos foi possível identificar que o maior problema dos riscos de inconformidade fiscal se encontra no fluxo operacional, além da falta de participação da área fiscal nas decisões estratégicas da empresa, pois conforme Falconi (2014), a partir do entendimento dos processos é que há possibilidade de entregar resultados que agregam valor, e nesse caso, agregar valor ao processo fiscal como um todo e à empresa.

<sup>1</sup> COSO (*Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*) [É composto 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.

Enterprise Risk Management Framework (ERM) criado pelo COSO, é um processo para ser aplicado na definição de estratégias por toda a entidade, visando estabelecer uma “consciência sobre riscos e controles” por toda a empresa e tornar-se um padrão para avaliação de riscos organizacionais.

O estudo também contribui para fomentar a discussão do gerenciamento do risco fiscal sob uma perspectiva diferenciada, baseada na teoria do gerenciamento do risco COSO, que possui grande aceitação, sendo utilizada amplamente em todo o mundo (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013).

Com isso, contribui também como um metodologia prática de como identificar, analisar e gerenciar os riscos fiscais operacionais, para que seja possível agir sobre as anomalias e elaborar um plano de ação para tratá-las.

Enfim, espera-se advertir o processo de formação e aperfeiçoamento dos profissionais de finanças, incentivando-os a desenvolver medidas práticas para identificar quais os fatores mais importantes e aqueles mais sujeitos a riscos na atividade fiscal.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Relação de agência entre fisco e contribuinte

Na Teoria da Agência, a sociedade é demonstrada como uma rede de contratos, explícitos e implícitos, os quais estabelecem as funções e definem os direitos e deveres de todos os participantes. Nesse sentido, surge o papel do principal e do agente, sendo que o primeiro se situa no centro das relações de todos os interessados na empresa, e o segundo como um agente contratado, podendo ser empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, acionistas, credores, reguladores e governos. Martinez. (1998) expõe que esses contratos podem ser não necessariamente formalizados, podendo muitas vezes estabelecer relações que não pressupõem existência física (ou tangível) de um contrato, podendo existir também de maneira informal.

Martinez (1998) também relata que na literatura o acionista ou o proprietário dos recursos é considerado como principal, e os que administram o negócio para os proprietários são considerados como o agente. Mas a relação principal-agente não se estabelece apenas entre proprietários e gerentes, demonstrando que esse modelo é flexível, podendo se adequar a diferentes relações, e ser caracterizado como Fisco ou Estado versus administrador.

Mas um ponto que podemos considerar como um problema central de análise na Teoria do Agenciamento é a possibilidade do agente assumir um comportamento oportunista no tocante as suas ações (ou omissões), visando aumentar sua satisfação pessoal (Martinez, 1998). Quando o ônus das penalidades é imposto ao proprietário da empresa e não ao administrador, há um crescimento no volume de fraudes fiscais (Crocker & Slemrod, 2005), sendo ainda mais intensa em nações em desenvolvimento como o caso da América Latina, e que existe uma disparidade muito elevada entre os níveis de desenvolvimento, carga tributária e de serviços públicos entres os países latino-americanos (Fjeldstad & Semboja, 2001).

Exatamente nesse cenário surge a Governança Corporativa, em meio a conflitos de interesses entre acionistas e gestores, que é o resultado da separação entre o controle e a gestão de empresas mais estruturadas de maior porte, quando o bem-estar de uma parte empresarial (que seria o principal) depende das decisões tomadas pela outra (a considerada agente). Pode ocorrer que os interesses dessas duas partes serem conflitantes, dando margem a um comportamento inoportuno por parte do agente, ocorrendo em cenários empresariais com a existência de um acionista que detém o controle da empresa e escolhe quem a irá administrá-la (Uzeda & Monteiro, 2014).

O Estado, que atua como o principal nessa teoria, tem a necessidade de identi, car as operações realizadas pela empresa e principalmente o seu resultado para

exigir o tributo que lhe é devido. A empresa procura reduzir o pagamento dos tributos e informar ao fisco somente o suficiente sobre o negócio, podendo assumir um comportamento oportunista para aumentar seu bem-estar e dessa forma, o conflito se inicia (Saito & Silveira, 2008).

O Estado, tendo conhecimento desse conflito, estabelece cada vez mais obrigações acessórias tributárias para que não seja prejudicado, fazendo com que as empresas dependam de recursos para atendimento dessa demanda, que são chamados dos “custos da conformidade tributária” (Miyoshi & Nakao, 2012).

## **2.2 Gestão tributária e o Gestor tributário**

Para se opor e evitar as influências dos oportunismos surgem custos com a finalidade de alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas, que são classificados por Jensen & Meckling (2008) em quatro categorias:

- **Custos de delineamento de comportamento**

Decorrente dos esforços para limitar as escolhas do agente, concedendo-lhe mecanismos para que se comporte dentro de um padrão, inserindo-lhe expectativas de sanções caso se desvie de tal padrão;

- **Custos de monitoramento**

Decorrente dos esforços de monitoramento em que o principal impõe para eliminar a disparidade das informações, transmitindo uma sensação de controle ao agente;

- **Custos de sinalização**

Decorrente dos esforços da demonstração do agente em demonstrar sua honestidade ao principal;

- **Custos das perdas residuais**

Decorrentes dos conflitos entre agentes e principal no que tange às decisões tomadas que não maximizem valor, que seria o momento em que não vale a pena despender mais esforços para controlar os agentes; logo, essas perdas são aceitáveis, ou seja, perdas residuais (Gomes, 2016); (Carvalho & Bordeaux-Rêgo, 2010).

Sendo assim, para que seja possível assegurar que o comportamento dos gestores esteja sempre alinhado ao interesse dos acionistas são estabelecidos

contratos especificando as responsabilidades dos gestores com os recursos da empresa disponibilizados a ele, estabelecendo, com isso, mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, que é a preocupação da Governança Corporativa, combatendo, assim, o problema de agência (Gomes, 2016), adotando um modelo de formatação da cultura organizacional e também um modelo de gestão (Crozatti, 1998).

O processo de gestão é o instrumento mais significativo da empresa (Crozatti, 1998), considerado como um processo decisório, que é fundamental no modelo de gestão, composta por três etapas (Andrade & Peleias, 2003):

- **Planejamento** - É a avaliação dos cenários prováveis para atingir o objetivo e os caminhos a serem traçados para alcançá-lo;
- **Execução** - A fase em que as medidas planejadas são implantadas;
- **Controle** - É a etapa do processo de gestão em que se verifica se os objetivos, planos, políticas e padrões estabelecidos no planejamento foram obedecidos.

Uzeda & Monteiro (2014) retrata o modelo de gestão e operação tributária como um subconjunto da gestão e operação do negócio, aplicando um panorama de “falhas versus desempenho” possibilitando o alcance das perspectivas de **conformidade**, **customização** e **inovação**, como conceitos que abrange toda a organização. O autor amplia seu conceito explicando essas três ideias como essenciais na gestão do negócio e principalmente na gestão tributária:

- A **conformidade** contribui para o alcance dos padrões estabelecidos nas regulamentações instituídas no negócio ou estabelecidas na legislação governamental;
- A **customização** permite uma melhoria continuada, a partir das parametrizações realizadas pela introdução de novas práticas organizacionais ou tributárias; e
- A **inovação** possibilita o desenvolvimento e a implementação de atividades únicas e pioneiras que constituam um verdadeiro diferencial competitivo organizacional no momento do processo de execução tributária.

Sendo assim, o processo da gestão tributária, tax management, gerenciamento tributário, administração tributária, planejamento tributário e elisão fiscal são conceituados geralmente como uma forma legal de redução das despesas com tributos, quando os contribuintes identificam oportunidades nas leis para diminuir a

carga tributária das empresas (Armstrong, Blouin, & Larcker, 2012); (Desai & Dharmapala, 2006); (Formigoni, Antunes, & Paulo, 2007) , aumentando, assim, seu desempenho e, conseqüentemente, seu valor de mercado (Armstrong et al., 2012).

Dessa forma, é notável que a estrutura de PTe (Planejamento Tributário Eficiente) desenvolvida nos estudos de Scholes & Wolfson (1992) para quem a gestão tributária eficiente contribui diretamente com a controladoria, pois devem-se considerar:

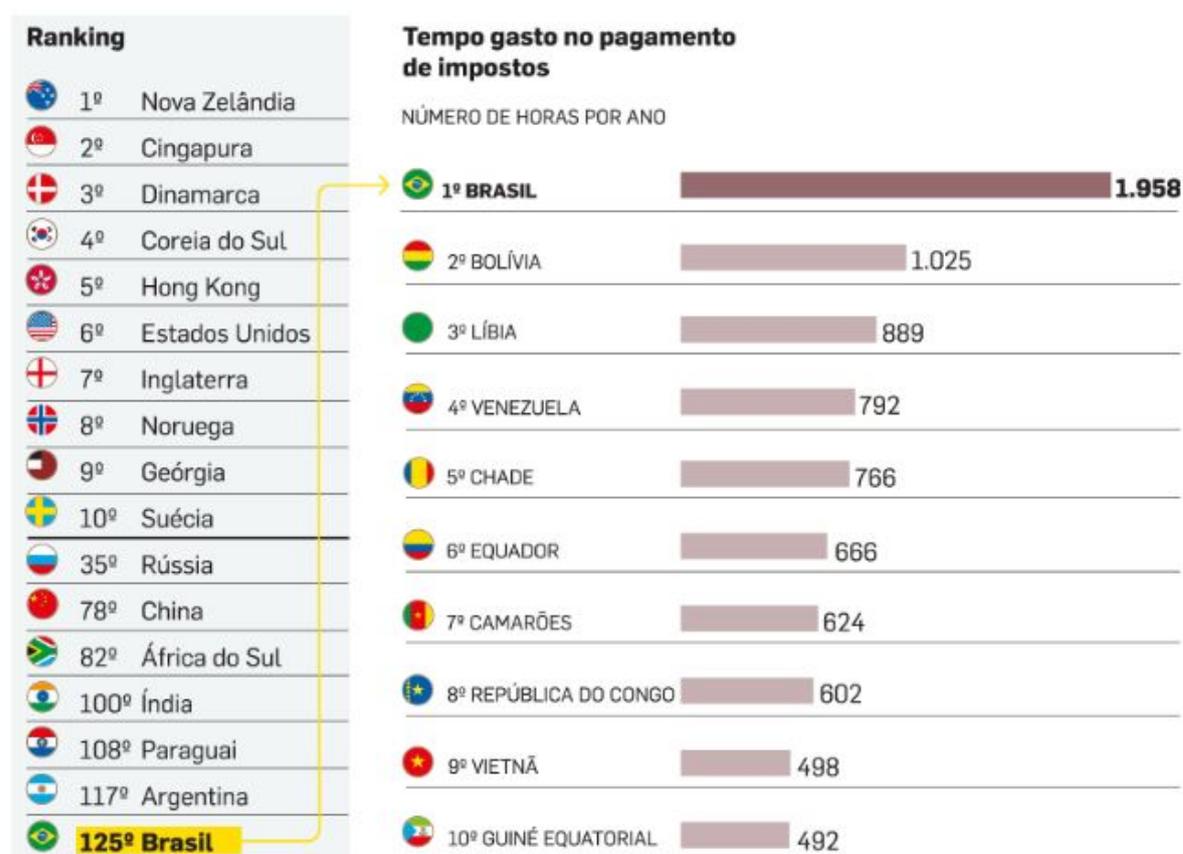
- 1) As implicações tributárias para todas as partes envolvidas na transação;
- 2) Todos os tributos, sejam eles explícitos ou implícitos;
- 3) Todos os custos envolvidos na questão.

Apesar de os tributos terem pesos significativos na estrutura de custos das empresas e necessitarem de uma devida atenção, a tomada de decisão que visa reduzir a carga tributária das empresas não pode ser embasada somente no âmbito jurídico-tributário, mas avaliando também todas as variáveis do processo, tributárias ou não tributárias, pois a premissa da decisão é se aumentará o valor da empresa em longo prazo (Gomes, 2016).

Essa redução obtida mediante o sucesso no planejamento tributário permite que as empresas obtenham uma vantagem na formação do preço final do produto e, com isto, ser mais competitiva. Mas quando a empresa adota uma ação de sonegação de impostos, essa ação é considerada dolosa, cujo objetivo é impedir e retardar o conhecimento do fisco sobre a ocorrência do fato gerador da obrigação tributária principal (Soares, 2008), e dessa forma, não agregando valor à empresa.

Entretanto, quanto mais complexas e maiores as empresas, maior será o dispêndio de tempo e valores, gerando custos para a empresa e seus acionistas para analisar uma potencial redução dos impostos, Nesse caso é considerado como planejamento tributário, e é exatamente analisando por esse olhar, que pensar em planejamento tributário com ênfase somente na redução dos impostos é focar em uma única vertente, ignorando que a lucratividade da empresa depende de muitos outros fatores, e principalmente haverá um risco e um custo (Calijuri, 2009, p. 73); (Uzeda & Monteiro, 2014).

Nesse contexto, segundo informações do Banco Mundial, o Brasil é o país que mais gasta tempo para se fazer a gestão tributária, ocupando o primeiro lugar em um ranking de 183 países (Trevisan, 2017):



**Figura 1** – Tempo gasto no pagamento de impostos  
Trevisan (2017)

Soares (2008) menciona que o objetivo da gestão tributária é adotar ações preventivas diante das alternativas expostas, identificando as que se demonstram menos onerosas relacionadas ao pagamento de tributos. Acrescenta ainda que o contador conhece os tributos que incidem sobre as atividades da empresa para a qual trabalha, devendo ser um perfil profissional multifacetado, com conhecimentos em governança tributária, finanças corporativas, contabilidade e gestão de riscos e processos (Bainha & Maria, 2017).

Andrade Filho (2007) também destaca essa mesma visão, não sendo suficiente conhecer apenas a legislação tributária, mas especialmente o domínio das categorias jurídicas do direito privado empresarial, inclusive da área contábil, normas de direito público sobre algumas atividades, conheça o funcionamento do mercado e suas formatações econômicas e jurídicas, e que possua habilidades para criar e desenvolver novas formas jurídicas que se adaptem às necessidades da empresa e que atendam às leis vigentes, contribuindo assim para ter uma visão multidisciplinar.

Essa visão corrobora para que sejam evitados prejuízos à empresa e aos acionistas, pois caso o gestor não possua um conhecimento mais amplo de sua área de atuação, poderá recolher um imposto menor, que ensejará ao pagamento de acréscimos

legais, ou ainda pelo recolhimento a maior, o que provocará maior desembolso por parte das empresas (Martinez, 2017).

O resultado dessa visão multifacetada do gestor tributário faz com que seja um profissional valorizado pela classe empresarial, que ao exceder os resultados dos trabalhos confiados a esse profissional, oferece caminhos para a redução de custos, esse profissional passa a ser peça cada vez mais importante na busca do objetivo principal das empresas, ou seja, o lucro (Soares, 2008).

Foi observado por Soares (2008) em seu estudo de Gestão Tributária nas empresas industriais do estado do Paraná que mais de 33% das indústrias do estado mantêm um departamento de Gestão Tributária, podendo essas empresas serem consideradas com maiores condições de viabilizar estudos relacionados ao impacto dos tributos sobre suas operações, podendo assim, atuar por meio de proposições e alternativas lícitas de redução da carga tributária.

Nas pesquisas de Desai & Dharmapala (2006) demonstram que a gestão tributária é uma atividade de valor para os acionistas, pois contribui para aumentar seu desempenho mediante a redução de despesas tributárias e aumentam o desempenho e a competitividade das empresas (Gomes, 2016).

Esnoide, Gallo, Pereira, & Parisi (2008) efetuaram um levantamento sobre os estudos de gestão tributária em livros de controladoria publicados da Editora Atlas até o ano de 2008, pois é notório que a controladoria está intimamente ligada aos tributos. Para sua surpresa, o resultado é que 76% dos livros que tratam sobre o tema de controladoria não abordam nenhum capítulo sobre gestão tributária.

As pesquisas referentes à gestão tributária normalmente procuram conectar a gestão fiscal a diversos indicadores de gestão das empresas, tais como rentabilidade, grau de operações no exterior, ativos intangíveis, gastos com pesquisa e desenvolvimento (P&D), alavancagem e agressividade de relatórios financeiros. Gomes (2016) contribui e é um grande aliado à controladoria da empresa, pois conforme conceitua Borinelli (2006):

Controladoria é o órgão do sistema formal da organização responsável pelo controle do processo de gestão e pela geração e fornecimento de informações de ordens operacional, econômica, financeira e patrimonial demandadas (i) para assessorar as demais unidades organizacionais durante todo o processo de gestão – planejamento, execução e controle – buscando integrar os esforços dos gestores para que se obtenha um resultado organizacional sinérgico e otimizado, bem como (ii) pelos agentes externos que se relacionam com a empresa, para suas tomadas de decisões.

Também são compreendidas como responsabilidade da área fiscal as atividades de atender às obrigações legais, fiscais e acessórias previstas em leis e normas

tributárias, o que significa registrar, apurar e controlar impostos, tributos e contribuições, bem como elaborar o Planejamento Tributário da organização Borinelli (2006) . Tal compreensão não observa a perspectiva do gerenciamento do risco fiscal operacional e a atuação junto às áreas da empresa.

O papel que os atuantes da área contábil e fiscal desempenham podem ser descritos como criadores, facilitadores, preservadores e geradores de informação de valor sustentável para suas organizações, tanto nas dimensões de desempenho quanto de conformidade, sendo (Professional Accountants in Business (PAIB) Committee, 2011) :

- Como criadores de valor, assumindo papéis de liderança na concepção e implementação de estratégias, políticas, planos, estruturas e medidas de governança que definam o caminho para a criação de valor sustentável;
- Como facilitadores de valor, informando e orientando a tomada de decisões gerenciais e operacionais e a implementação de estratégias para alcançar a criação de valor sustentável, e o planejamento, monitoramento e melhoria dos processos de apoio;
- Como preservadores de valor, garantindo a proteção de uma estratégia de criação de valor sustentável contra riscos estratégicos, operacionais e financeiros, e garantindo a conformidade com regulamentos, normas e boas práticas;
- Como geradores de informações de valor, ao possibilitar a comunicação transparente da entrega de valor sustentável para as partes interessadas.

Como visto, diversos autores corroboram com a ideia de que a gestão de tributos é praticamente uma gestão de controladoria fiscal, pois é uma fonte geradora de informações para tomada de decisão junto aos acionistas e controladoria, mas também uma base de dados de interesse do Fisco versus Empresa. O gestor tributário é de suma importância às empresas devido às suas responsabilidades e conhecimentos que agregam valor à empresa.

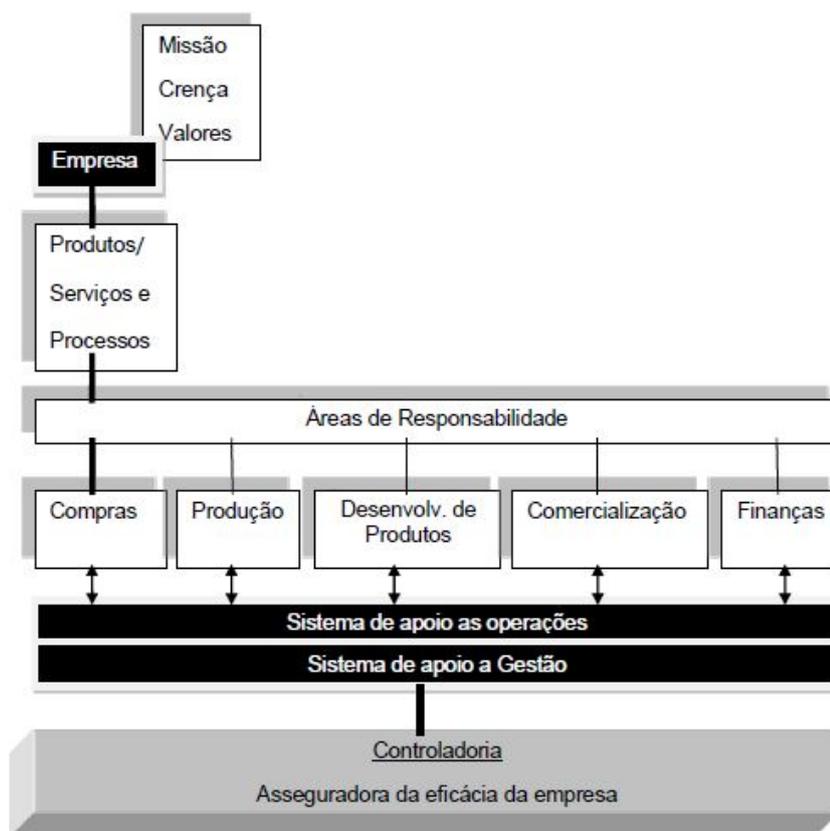
### 2.3 Controladoria Fiscal

Nos estudos de Borinelli (2006) é apresentada a Estrutura Conceitual Básica de Controladoria (ECBC), que é dotada de três aspectos, sendo **aspectos conceituais** (o que é, definição de Controladoria, seu objeto de estudo, seu enquadramento científico, o relacionamento com outros ramos da ciência e suas subdivisões), **procedimentais** (como funciona, demonstra o caminho para que supere a visão da Controladoria

enquanto ramo do conhecimento) e **organizacionais** (como se materializa, quais aspectos e que objetivos têm a unidade organizacional que recebe essa denominação, a definição de Controladoria enquanto parte do sistema formal organizacional, sua missão, seus objetivos, a posição hierárquica e sua organização interna) e tem como missão:

Zelar pela sobrevivência e continuidade da organização, através de um processo permanente de promoção, coordenação e integração dos esforços de cada uma das partes que formam o todo organizacional, de maneira a assegurar a eficácia e a otimização do resultado econômico da entidade.

Padoveze (2012, p. 35) destaca o alinhamento da missão da Controladoria com a missão da empresa ao afirmar que ela pode ser assim explicitada: “dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão”, que é evidenciado conforme Figura 2 a seguir (E. Q. Nascimento, 2012):



**Figura 2** – Missão da Controladoria e as demais áreas da empresa

Padoveze (2012)

Outro destaque na pesquisa de Borinelli (2006) é que as atividades da área fiscal é considerada uma área interna atuante em aproximadamente 90% dos estudos

literários, mesmo em empresas que não possuem uma área de controladoria interna, demonstrando, assim, uma área presente junto à área de controladoria.

Sendo assim, a Controladoria também assume a função de geradora de “Inteligência Fiscal”, que, no ambiente organizacional, basicamente está associada ao nível de maior agregação de valor à informação e à implementação de atividade específica para transformá-la em conhecimento estratégico (Gonçalves, 2011) e ser responsável por transmitir essas informações, pois lida diretamente com diversas áreas tendo, em contrapartida, a colaboração em neutralizar as ameaças de contingências fiscais que podem ocorrer por meio da relação com as áreas empresariais (Padoveze, 2012); (Borinelli, 2006).

Desta forma, a responsabilidade da gestão tributária não atua exclusivamente sobre a área fiscal da empresa, mas sim sobre todas as áreas que possam estar envolvidos na geração dos impostos (Esnoide et al., 2008) , sendo de suma importância a participação delas, conforme expõe Borges (2011):

O sucesso da Gerência de Tributos, no desempenho de suas atribuições gerais e específicas, depende, entre outros relevantes aspectos, de um positivo relacionamento técnico-profissional com outras gerências dos outros departamentos que integram o universo da administração geral da empresa. (Borges, 2011, p. 26)

Então, para que seja possível esse sucesso, A. M. Nascimento & Reginato (2009, p. 237) relatam algumas sugestões que demonstram algumas das responsabilidades atribuídas à gestão tributária eficaz que devem se tornar conhecidas das áreas:

- O Monitoramento das principais informações contidas nas declarações de impostos e expor para os gestores de outras áreas, inclusive algum desvio ou pontos de atenção;
- Conduzir programas de gerenciamento que envolva todos os segmentos da corporação, fornecendo regras e procedimentos padronizados para atender às leis, normas e regulamentos pertinentes;
- Coordenar a integração entre as dimensões de controle de custos, controle de estoques, controle de ativos e controle contábil, na qual estão inseridos os tributos;
- Estabelecer um sistema integrado eficaz de informações tributárias que permita à administração ter conhecimento de fatos ocorridos e os resultados obtidos com as atividades da organização;

- Comparar, permanentemente, o desempenho tributário esperado com o realmente obtido, especialmente os decorrentes de planejamentos tributários;
- Propor a adoção de medidas corretivas quando necessário.

Ressalta-se que quando os colaboradores possuírem a informação, conhecimento e a capacitação para a tomada de decisão de forma esclarecida, permite minimizar riscos e a qualidade dos processos é ampliada, resultando em uma organização preparada para utilizar o potencial transformador da informação e das tecnologias (Leony & Balanco, 2006).

O risco fiscal pode ser traduzido na possível existência de passivos ocultos nas atividades das empresas, resultando em uma ineficiência na gestão tributária originada pela ausência de controles internos e o desconhecimento da legislação, (E. Q. Nascimento, 2012), que além de gerar informações incorretas podem trazer principalmente perda de valor às empresas (Gonçalves, 2011).

## 2.4 Risco

“Risco” geralmente é entendido como possibilidade de “algo não dar certo”, e atualmente abrange a quantificação e qualificação da incerteza, tanto com relação a “perdas” quanto aos “ganhos” (IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007).

Bernstein (1996) tem uma citação que diz:

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade”. (Bernstein, 1996, p. VII)

Tradicionalmente, risco é definido como “a possibilidade de ocorrência de um evento adverso para uma determinada situação esperada”. No livro “Risk, uncertainty and profit” de Cornell, que é sua dissertação de doutorado, concluída em 1916, o economista Frank Knight observou que risco e incerteza são manifestações da mesma força fundamental – a aleatoriedade –, na qual estão associadas a situações de escolha (Bergamini Junior, 2005).

Risco também está estreitamente associado ao retorno, tendo uma correlação positiva entre os níveis de risco e de rentabilidade de um determinado negócio ou investimento, podendo, os seus valores, serem estabelecidos de forma subjetiva ou objetiva (Penha & Parisi, 2005).

Mas a definição de risco não é um consenso comum entre muitos estudiosos sobre a matéria, sendo encontradas na literatura diversas definições, sendo muito comuns entre elas a incerteza, expectativa e a possibilidade de perda (Sitkin & Pablo, 1992); (Grecco et al., 2014).

Grecco et al. (2014) resume perda como “a magnitude do dano que uma contingência pode causar, a soma dos prejuízos consequentes de um evento” e menciona que pode ser identificada e mensurada pelos fatores:

- 1) Potencial – é a representação daquilo que se pode perder em caso de contingência, ou seja, o objeto da perda (Sitkin & Pablo, 1992)
- 2) 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).
- 3) 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).
- 4) 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 “impacto”. (Gerson Begas Grecco et al. (2014)

Engloba também os conhecimentos, os métodos, os processos e procedimentos, as ações implementadas e melhoradas de forma contínua, visando à redução de prejuízos e o incremento dos benefícios na realização dos objetivos e metas estratégicas, sendo considerado um tema atual, introduzido nas empresas de forma especial em suas práticas gerenciais, de forma a prever potenciais perdas (Miyoshi & Nakao, 2012).

#### 2.4.1 Gerenciamento do risco

A análise para mensuração do risco teve como precursor Henry Markowitz em 1955, o qual em sua dissertação de mestrado apresentou cálculos estatísticos para a mensuração do risco total de uma carteira de ativos. Participava da banca julgadora o Sr. Milton Friedman, que quase reprovou o trabalho por julgar que não abordava sobre economia. Mas com o passar do tempo, matemáticos, físicos e engenheiros assumiram a direção do mercado financeiro, e economistas e instituições financeiras foram aceitando as opiniões desses profissionais (Lucchesi, 2005); (Bergamini Junior, 2005).

Entretanto, a premissa da gestão do risco é que “risco é uma opção, não é destino”, e portanto devem ser assumidos, mitigados ou simplesmente evitados, sendo, no caso de sua aceitação, por medidas negociais ou de controle (Bergamini Junior, 2005).

Cada empresa possui sua característica, cultura e formas específicas de operar e a busca por uma classificação de riscos pode resultar em diversos desmembramentos, que resulta em uma tipologia não padronizada, mas visando atender à necessidade de diversas visões e entendimentos (Bergamini Junior, 2005).

Dentre algumas situações de riscos, esses podem ser divididos entre os que se originam internamente na empresa e externamente. Os que se originam internamente na empresa é possível adotar medidas para fazer a gestão desses riscos. No entanto, não é possível ter controle sobre os que são de origem externa. Também é possível serem segregados como riscos de negócios ou riscos financeiros, a exemplo de algumas agências de classificação de risco, visando identificar a capacidade de pagamento da empresa emissora (Bergamini Junior, 2005).

Riscos operacionais são decorrentes das próprias operações da empresa, associadas diretamente aos controles internos. Ficou definido no Comitê da Basileia sobre Supervisão Bancária que o risco operacional é o risco de perda resultante de pessoas, sistemas e processos internos inadequados ou deficientes, ou de eventos externos, inclusive jurídicos, mas excluindo os riscos estratégicos e de reputação (Comitê da Basileia sobre supervisão bancária, 2004); (Bergamini Junior, 2005).

Muitos riscos operacionais são de difícil mensuração, pois não são recorrentes e podem estar expostos ao risco mesmo não tendo de forma direta algum retorno, e por esse motivo são utilizados de conceitos multidimensionais, pois assim é possível uma abordagem de forma mais abrangente, considerada como uma visão integrada dos riscos (Bergamini Junior, 2005).

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004) menciona diversos eventos para uma gestão eficaz de processos, fazendo com que a administração considere os riscos pela qual a empresa possa estar exposta, avaliando as necessidades dos riscos identificados, principalmente, os que podem afetar os objetivos da entidade. O modelo sugerido não visa eliminar os riscos, mas sim ter o controle em níveis aceitáveis conforme o apetite ao risco da empresa (Miyoshi & Nakao, 2012).

O processo de gerenciamento de riscos empresariais sugerido por COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004), é composto pelos seguintes tópicos:

- **Ambiente interno** – a direção estabelece uma política relacionada ao tratamento dos riscos, assim como os limites à tolerância ao risco;
- **Fixação dos objetivos** – o gerenciamento de riscos garante que a alta direção

institua um processo para estabelecer os objetivos alinhados com a missão da organização;

- **Identificação de eventos** – os eventos em potencial devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades;
- **Avaliação de riscos** – os riscos identificados são analisados, e mensurados o impacto e a probabilidade de sua ocorrência;
- **Resposta a risco** – a direção da empresa seleciona a resposta ao risco, podendo ser: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar;
- **Atividades de controle** – estabelecimento e implementação de políticas e procedimentos para assegurar a eficácia da resposta ao risco;
- **Informações e comunicações** – as informações consideradas relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma tempestiva;
- **Monitoramento** – a integridade do processo de gerenciamento de riscos é monitorada, e as correções necessárias são implementadas.

É possível concluir que os tópicos mencionados contemplam toda a estrutura de uma empresa, sendo possível a administração ter um instrumento eficaz como forma de apoio para a tomada de decisão (Miyoshi & Nakao, 2012).

Observa-se a importância do conselho e/ou os administradores de se avaliar e acompanhar os riscos de suas entidades, pois caso não sejam monitorados e acompanhados podem afetar os objetivos e as metas da organização, bem como a necessidade de investir em capacitações e controles de gestão. Isso permitirá monitorar as metas planejadas com o realizado e assegurar que os procedimentos atendam as necessidades internas (The Institute of Internal Auditors, 2009).

Uma característica do gerenciamento dos riscos é que não é inerte, mas sim uma ação cíclica, participativa e mútua que transpõe toda uma empresa, que dissemina ações à forma que a administração gerencia (COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission, 2007, p. 23).

Dessa forma, o gerenciamento de riscos corporativos é uma das atividades do processo de gestão, em que são discutidas ações da administração para uma unidade de negócio ou toda uma instituição, mas convém destacar que nem todas as atividades da administração fazem parte do gerenciamento de riscos corporativos (COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission, 2007, p. 26).

Apenas para um melhor esclarecimento da declaração mencionada, como exemplo seria o procedimento que assegura a elaboração de um processo com a finalidade de

fixar um objetivo, seria uma atividade de gerenciamento de risco corporativo, mas a instituição dos objetivos específicos selecionados pela administração não fazem parte desse gerenciamento. Estabelecer e executar atividades de controle para assegurar que as respostas aos riscos que a administração venha a escolher, sejam realizadas com eficácia faz parte do gerenciamento de riscos corporativos, porém as atividades específicas de controle não o integram (COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission, 2007, p. 26).

Em uma pesquisa de Collier, Berry, & Burke (2006), foi identificada a falta de envolvimento dos contadores gerenciais no gerenciamento de riscos devido na área contábil em relação a uma apreciação ampliada do risco organizacional. A questão fundamental da pesquisa é como os contadores da administração estão envolvidos no gerenciamento de riscos, particularmente em termos de seu entendimento do controle gerencial e da medição de desempenho dos subordinados, e como o gerenciamento de riscos colabora para a realização dos objetivos organizacionais.

Mas o gerenciamento do risco tornou-se um ponto de grande atenção nos meios acadêmicos, na indústria, nas profissões e na mídia, principalmente após a publicação da primeira pesquisa no ano de 2009, sendo estudados e avaliados de como o risco é gerenciado, tornando-se uma característica nos ambientes organizacionais, tanto no setor público quanto no setor privado (Soin & Collier, 2013, p. 1), e também principalmente após grandes eventos catastróficos que se intensificaram o interesse dos estudos pelo risco, sua natureza e a observação dos resultados de seu gerenciamento (Scheytt, Soin, Sahlin-Andersson, & Power, 2006).

Embora tenha havido uma atenção significativa na literatura contábil sobre os aspectos financeiros e técnicos do gerenciamento de risco (por exemplo, (Crouhy, Galai, & Mark, 2000); (Langfield-Smith, 2008); (Stulz, 1996), pouca atenção tem sido dada ao gerenciamento real do risco e os efeitos da gestão de risco nas organizações. De fato, há relativamente pouco entendimento sobre a inter-relação entre práticas de risco, gestão de risco e contabilidade gerencial e controle. Além disso, o discurso do risco e a maneira como ele é gerenciado nem sempre é uma característica da estrutura de controle gerencial mais ampla nas organizações (Soin & Collier, 2013).

Mas isso não significa que o mundo tenha se tornado mais arriscado; conforme Beck (2009) sugere, o desastre de Chernobyl foi pior em termos de mortes humanas e sofrimento do que a Deepwater Horizon - embora as consequências ecológicas e econômicas a longo prazo ainda sejam desconhecidas.

No entanto, a percepção de risco está crescendo e as práticas organizacionais estão cada vez mais organizadas em torno do risco. Isso se deve, em parte, a dois fatores (Soin & Collier, 2013):

- 1) O aumento do interesse pela governança corporativa e o foco dos Conselhos de Administração na identificação, avaliação, tratamento e monitoramento de riscos, bem como avaliar a eficácia de controles gerenciais para gerenciar riscos;
- 2) Uma tendência para a regulamentação governamental mundial utilizando abordagens regulatórias que se concentram em mecanismos de controle.

Em suma, o gerenciamento de riscos corporativos proporciona à administração decidir sobre o risco, porém, após a seleção de decisões específicas e possíveis escolhas, ainda assim não será estabelecido se será eficaz ou não, mas devendo reduzir o risco a um nível aceitável (COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission, 2007, p. 26).

#### 2.4.2 Gerenciamento do Risco x Compliance x Controle interno

Previamente, para um melhor entendimento, é indispensável um exame do tratamento da literatura sobre gerenciamento de riscos, controles internos e compliance. É visto que os três conceitos são utilizados, algumas vezes, como sinônimos, particularmente “gerenciamento de riscos” e “controles internos”. Miller (2014, p. 1) distingue Compliance de Controles internos. Em sua definição, hierarquicamente, Controles Internos estaria acima de Compliance, que, para Miller, compliance se resume nos esforços da organização para assegurar que os seus colaboradores não violem as regras, regulações ou normas aplicáveis.

Com relação a Controles internos, estaria além da conformidade com normas e regras, fazendo com que todos os recursos da entidade sejam consumidos para o objetivo da organização (Miller, 2014, p. 3-4).

Entendimento esse que corrobora com o entendimento definido por COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission (2007, p. 119), que menciona que “controle interno” estaria, na hierarquia, entre o gerenciamento do risco e compliance, pois deve proporcionar uma segurança razoável com respeito à realização dentre os objetivos, sendo um deles o compliance (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013, p. 6).

Outra referência é o do Financial Reporting Council (2018), que apesar de considerar os controles internos como algo diverso do gerenciamento do risco, destaca que o gerenciamento de riscos e os controles internos sempre formarão um pacote integrado.

Ante o exposto, há uma diferença entre Compliance e Controles Internos. Compliance é considerado parte de Controles internos, que está associado à função

de conformidade interna em relação às normas e aos processos que visam gerar valor à empresa.

Mas o que é compreendido é que um bom gerenciamento do risco resulta em uma efetiva gestão empresarial, produzindo informações íntegras, aumentando a confiança dos investidores e de quem se utiliza dessas informações, que podem resultar inclusive em investimentos (St-Hilaire, 2014).

## 2.5 Classificação dos Riscos

Os riscos da empresa podem ter vários aspectos (Penha & Parisi, 2005). Então é de grande importância sua categorização por natureza, visando possibilitar um melhor mapeamento, priorização e alocação dos recursos para o seu monitoramento. Penha & Parisi (2005) relata sobre o estudo do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – Auditores Independentes (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA), que segundo Vanca (2003) classificou os riscos empresariais em três grupos:

- **Riscos relacionados ao ambiente empresarial** – Ameaças no ambiente empresarial em que a companhia opera, como concorrência e ambientes político, regulatório, financeiro e de demanda.
- **Riscos relacionados a processos de negócios e seus ativos** – Ameaças a processos de negócios-chave e perdas de ativos físicos, financeiros e outros.
- **Riscos relacionados com informações** – Ameaças decorrentes da falta de qualidade das informações para tomada de decisões e fornecimento de informações a terceiros.

Uma sugestão de classificar os riscos seria separando-os em dois grandes blocos, pois qualquer instituição possui uma diversidade de riscos advindos do ambiente externo e interno, sendo a resposta a eles, identificá-los e avaliá-los, direcionando os níveis de tolerância para a instituição (COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission, 2007, p. 22).

A Figura 3 apresenta uma sugestão de classificação, mas ressaltamos que os riscos apresentados não encerram o tema:



**Figura 3** – Classificação dos riscos empresariais

Santos (2002, p. 25) apud Penha & Parisi (2005)

A classificação dos riscos deve ser desenvolvida de acordo com as características de cada organização, considerando suas particularidades, segmento e mercado, pois essas informações podem interessar a um determinado canal, e para outro não (IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007).

Dois componentes se interagem dentre vários critérios alternativos que há para a classificação dos riscos: Pessoas – principalmente como causas – e a “Reputação” ou “Imagem”, que é o resultado de um mau gerenciamento e se torna público, principalmente como consequência do bom ou mau gerenciamento dos riscos (IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007).

Após o mapeamento dos riscos e os classificando, faz-se necessária uma análise deles visando identificar os possíveis impactos e tendências de ocorrência (Penha & Parisi, 2005). A seguir, exporemos alguns tipos de riscos das empresas.

### 2.5.1 Risco Operacional

O gerenciamento de risco operacional é normalmente entendido como parte do conceito mais amplo de gerenciamento de riscos (Rempfler, 2011). Mas o risco operacional, ao contrário do risco de mercado e de crédito, não pode ser gerenciado apenas por meio de abordagens quantitativas. Segundo C. Marshall (2002), como o risco operacional é muito diverso, sua gestão implica diversas atividades e disciplinas que não visam diretamente ao risco operacional.

Por exemplo, projetos que visam melhorar a qualidade de processos internos também podem ser considerados como ações de mitigação de risco operacional. Isto implica que vários aspectos e departamentos da corporação, por meio de suas atividades diárias, estão realmente envolvidos na gestão do risco operacional (por exemplo, Seguros, Gerenciamento de Operações, Auditoria, Compliance, Jurídico, Garantia de Qualidade, etc.). Portanto, a fim de abranger a multidimensionalidade do risco operacional, sua gestão deve ser abordada da maneira mais geral possível (Rempfler, 2011).

Foram desenvolvidos pelas consultorias, profissionais e o mundo acadêmico diversos frameworks de riscos operacionais, mas todas muito parecidas entre elas. As estruturas não são específicas das corporações financeiras, pois o risco operacional é assumido por todas as empresas, independentemente do setor e os frameworks encontrados mantêm uma postura muito ampla e nunca inserem aspectos refinados do risco operacional. O motivo desses acontecimentos são (Rempfler, 2011):

- 1) A diversidade do risco operacional dificulta o desenvolvimento de uma framework bem ajustado que permanece amplo;
- 2) Como o risco operacional é específico para cada organização, há pouca utilidade para um framework detalhado, pois seu uso é limitado ao contexto para o qual foi desenvolvido.

A crise financeira global destacou a fraqueza de ignorar o “risco operacional”, considerando-os como os riscos decorrentes das ações de pessoas, sistemas e processos e uma apreciação mais ampla dos riscos externos que as organizações enfrentam (Soin & Collier, 2013).

O risco operacional surge quando a instituição decide criar uma vantagem competitiva agregando valor aos acionistas, podendo ser decorrente de inovações tecnológicas, desenvolvimento de produtos, marketing ou até mesmo podendo estar presente no segmento econômico de sua atuação (Jorion, 2007, p. 3-4).

Basel Committee on Banking Supervision (2001, p. 94) considera como risco operacional as perdas diretas ou indiretas resultantes de falhas e inadequação dos processos internos, pessoas, sistemas ou demais eventos externos.

C. Marshall (2002, p. 19-22) define 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 incontroláveis, mas se originando de “falhas dentro dos vários processos operacionais internos” (C. Marshall, 2002, p. 427).

E com a grande diversidade de riscos durante a condução de seus negócios e conhecê-los é de grande necessidade, haja vista os riscos a que estão expostos e que não é possível identificar, são os que são mais prováveis em causar problemas, podendo pertencer a mais de uma área. Essas três principais classes do risco empresarial, chamadas de **riscos funcionais**, são discriminadas a seguir:

- **Riscos de propriedade:** são associados à mobilização, aquisição, manutenção e disposição dos ativos (com exceção dos ativos humanos). Boa parte desses riscos são focalizados pelo controle de custódia, mas o controle de desempenho e até o de qualidade informativa também se voltam a alguns desses riscos.
- **Riscos de processo:** são os que se originam do uso ou da operação dos ativos para alcançar os objetivos empresariais. A maioria dos riscos dessa área são focalizados pelo controle de desempenho, mas há alguns que se encontram na órbita da custódia e da informação.
- **Riscos comportamentais:** são os riscos vinculados à aquisição, manutenção, utilização e disposição dos ativos empresariais de base humana, entre as quais se encontra a capacidade de gestão. Naturalmente, tais riscos se encontram na esfera dos controles de desempenho e da qualidade de informação. (Harris & Townsend, 1981); (Martin, Santos, & Dias Filho, 2004).

A abordagem do evento possui duas perspectivas:

- **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 (Grecco et al., 2014).

Seria considerado como erro humano as negligências e falhas, sendo sub-risco do operacional associado à tomada de decisão das pessoas nos processos, seja em suas ações ou omissões (Rossi, 2017).

A conformidade tributária está intrinsecamente ativa na atividade operacional das empresas, e sua inobservância poderá acarretar prejuízos, pois no risco fiscal, pode ser considerado um risco puro, já que existe somente o evento de perda (Vaughan, 1992).

Considerando os conceitos do (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004), é possível ser aplicado para o gerenciamento do risco fiscal, ao conceituar controle interno sendo um processo levado à risca pelo Conselho de Administração, Direção e outros membros da organização com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos:

- Eficácia e eficiência dos recursos;
- Confiabilidade da informação financeira;
- Cumprimento das leis e normas estabelecidas.

A gestão de risco fiscal vem se tornando cada vez mais importante, perfazendo necessário para as organizações investirem tempo e recursos para a mitigação do risco, garantindo que os responsáveis pela gestão do risco fiscal tenham habilidade e capacidade para executá-lo (Elgood & Backer, 2006).

Mas conforme apresentado, a literatura não demonstra um conceito único, sendo demonstrado diversas visões, reconhecendo que algumas perdas operacionais acontecem não somente internamente, mas também externamente, e antes, durante e depois das transações efetuadas pela entidade (Trapp, 2004).

E ainda devemos considerar a insegurança jurídica, que aumenta o risco fiscal no cenário brasileiro, pois delegam aos agentes fiscais o poder de legislar sobre a matéria tributária diante das “lacunas da lei”, ampliando os conceitos da incidência tributária (Grecco, Grecco, & Antunes, 2016).

### 2.5.2 Risco Fiscal

Um dos principais focos dos departamentos fiscais corporativos hoje é no gerenciamento de riscos. Em seu sentido mais geral, o risco caracteriza o capacidade de perder algo de alto valor contra o potencial de ganhar algo de valor. Os riscos fiscais podem ser segregados pelos riscos que afetam a execução de uma estratégia tributária e os riscos que resultam da própria estratégia tributária (Donohoe, McGill, & Outslay, 2014, p. 19).

Grecco et al. (2016, p. 26) conceitua em sua pesquisa que o termo “risco tributário” ou “tax risk”, no caso de trabalhos estrangeiros, é o termo mais utilizado pelos autores, e consideram o termo “risco fiscal” como uma definição mais ampla, pois o termo “tributário” refere-se a tributo, que de acordo com CTN, é definido como impostos, taxas e contribuições (Brasil, 1966, art. 5º) e o termo “fiscal” engloba além dos impostos, todas as disposições legais, inclusive alfandegárias.

No ambiente corporativo, risco fiscal também pode ser definido como um passivo tributário oculto, por ser um elemento que compromete a eficácia, e nos casos mais intensos pode comprometer inclusive a continuidade da empresa, originado por alguma ineficiência na gestão tributária pela ausência de controles internos ou pela falta de conhecimento da legislação (E. Q. Nascimento, 2012).

É considerado um componente do risco operacional e puro, podendo ser admissível dependendo do cenário. Risco operacional refere-se à possibilidade de

perda ocasionada por não cumprimento das normas, por erros de interpretação da legislação tributária, advindos de processos jurídicos de discussões do âmbito fiscal, erros ou falhas sistêmicas ou falhas de controles, mas nunca advindos de um cenário de evasão (C. L. Marshall, 2002, p. 431); (Neubig & Sangha, 2004) e risco puro por existir somente a probabilidade de perdas (Vaughan, 1992); (Grecco et al., 2016).

Mas devemos também fazer uma distinção entre resultados certos ou esperados versus resultados “arriscados”, incertos ou inesperados. Para ilustrar esse ponto importante, a depreciação que pode ser deduzida pelas empresas enquadradas no lucro real, para fins de apuração do IRPJ no próximo ano não é arriscada, pois o resultado é esperado com certeza (se não houver uma mudança na lei aplicável). Mas o benefício fiscal da dedução, no entanto, pode ser incerto devido à posição de lucro da empresa decorrente da mudança das condições macroeconômicas, industriais ou específicas da empresa. Neste exemplo, a despesa de depreciação conhecida para o próximo período não representa nenhum risco financeiro, mas os riscos técnicos econômicos e fiscais criam resultados financeiros incertos (Neubig & Sangha, 2004).

Sendo assim, ampliando a definição de risco fiscal, ela pode acumular todas as fontes de risco que podem criar um resultado inesperado de uma posição fiscal. Essa definição é mais ampla do que outras, que geralmente se concentram apenas em aspectos técnicos ou de risco operacional. As várias fontes de risco, inclusive as causas implícitas ou ocultas, que podem se tornar um risco fiscal, incluem, mas não se limitam a:

- **Risco de conformidade ou operacional** - ocorre devido ao não cumprimento dos requisitos fiscais de fato ou ao longo do tempo, comprometendo a viabilidade de uma posição fiscal (por exemplo, obrigações fiscais que devem ser elaboradas em um determinado momento);
- **Risco de premissas econômicas e de negócios** - pode mudar a premissa em que muitas posições fiscais se baseiam, tais como expectativas de crescimento de receita e lucro líquido, que, se não realizadas, tornam a posição tributária sem valor ou significativamente reduzida em valor;
- **Risco financeiro** - pode se manifestar por meio de movimentos adversos de taxa de juros, moeda ou mercado que interagem com as posições fiscais para tornar seu resultado incerto;
- **Risco legal** - devido à incerteza no resultado de um processo judicial pode prejudicar o valor estimado das posições fiscais. Esse risco inclui o risco judicial em controvérsias tributárias e questões não fiscais, como questões contratuais ou corporativas;

- **Risco legislativo** - ocorre devido a possíveis mudanças na lei atual que podem alterar o valor das posições fiscais atuais e passadas. Por exemplo, a Lei de Reforma Tributária de 1986 reduziu o valor das deduções de depreciação de muitas empresas com as alíquotas marginais mais baixas e a promulgação do imposto mínimo alternativo;
- **Risco regulatório** - emerge da maior intensidade das auditorias e da revisão por parte das autoridades tributárias ou outros reguladores do setor que podem questionar a validade das posições fiscais de uma empresa, o que pode impor um custo, mesmo que o resultado seja favorável ao contribuinte;
- **Risco estratégico** - resulta de situações em que várias partes interessadas criam situações benéficas sem uma coordenação clara com o departamento fiscal da empresa. Por exemplo, o departamento de recursos humanos pode incorrer em risco fiscal indiretamente por meio de mudanças nos pagamentos de benefícios sem comunicação suficiente com o departamento fiscal;
- **Risco técnico tributário** é o que a maioria das pessoas identificam como risco fiscal decorrente principalmente pelo fato da incerteza na interpretação da legislação tributária. As empresas geralmente recebem opiniões sobre o risco fiscal de determinadas posições fiscais (por exemplo, uma opinião de “deve” sugere uma probabilidade de 70 a 80% de prevalecer sobre o mérito em litígios). Mesmo com a mais alta opinião “deveria”, a probabilidade de 20 a 30% de perder a posição envolve riscos técnicos e regulatórios de desestabilizar a transação ou pagar multas (Neubig & Sangha, 2004).

Outro ponto que deve-se considerar sobre risco é a da sua duração, pois por exemplo, num processo de *Bankers Trust*<sup>1</sup>, o risco encontra-se presente praticamente em todas as fases de uma operação, desde a origem até sua entrega, abrangendo a linha de frente, o apoio intermediário e o “back-office” (C. L. Marshall, 2002, p. 21), ou seja, até a extinção completa de seus efeitos. Adaptando essa definição para o risco fiscal, o risco não se extingue no final da tarefa, mas na prescrição do tributo a que ela se refere (Grecco et al., 2016).

Todo departamento tributário deve mapear quais componentes de risco ele procura gerenciar e dentro de quais parâmetros esse risco deve ser gerenciado. Em um Simpósio de Políticas e Práticas Fiscais do Instituto de Políticas do Conselho Fiscal de 2007, intitulado “Entendendo a Arena Tributária Global”, Robin Beran, Diretor de Tributário Corporativo e Tesoureiro Assistente da Caterpillar Inc., descreveu sete componentes das análises de risco da empresa da seguinte forma (Larsen, Beran, D’Avino, & Hawkins, 2007):

<sup>1</sup> Bankers Trust é uma associação norte americana de bancos comerciais (Bankers Trust, 2018).

- 1) **Transacional:** a aplicação de decisões e regulamentos judiciais a transações - qual é a magnitude do impacto no caixa?
- 2) **Operacional:** riscos inerentes nas operações diárias do negócio;
- 3) **Conformidade:** riscos estatutários associados à preparação, conclusão e submissão de declarações fiscais;
- 4) **Contabilidade financeira:** risco associado à contabilidade fiscal, demonstrações financeiras e controles internos - qual é a magnitude do impacto no lucro?;
- 5) **Portfólio:** impacto agregado dos riscos transacionais, operacionais e de conformidade;
- 6) **Gestão:** a falha em administrar os riscos listados acima de maneira consistente com as políticas de risco tributário corporativo; e
- 7) **Reputação:** os riscos que afetam a imagem da empresa como percebida pelo público no teste do Wall Street Journal.

### 2.5.3 Riscos Estratégicos

São considerados riscos estratégicos os riscos oriundos de ameaças exteriores à organização, podendo afetar o valor de ativos específicos ou a da própria entidade, mesmo estando fora de seu controle (Martin et al., 2004, p. 11); (Guimarães, 2006).

Com essa premissa em mente, são considerados como riscos estratégicos:

a) riscos de clientes - Está associado às necessidades e expectativas dos clientes, bem como de seu potencial. Para C. L. Marshall (2002, p. 417) “ainda que ter clientes seja uma parte necessária de estar no negócio, eles (principalmente novos clientes) são, em si mesmos, a fonte de alguns dos riscos mais intratáveis [...]”;

b) riscos de fornecedores – Manifesta-se quando há uma desarmonia de interesses entre as partes, como aumento dos preços ou quebra de fornecedor exclusivo (Santos, 2002);

c) riscos de concorrentes – Advêm de estratégias de mercado como atualizações de produtos ou lançamentos de novos produtos (Santos, 2002);

d) riscos de regulamentações – Estão ligadas diretamente às variações no ambiente empresarial ou na regulamentação da atividade, que podem desproteger o negócio mas não implicando perdas diretas, e sim resultando em erros regulamentares e operacionais. Caso não haja mudanças nas regulamentações governamentais, isso não implica perdas diretas, mas pode resultar em erros

regulamentares e contábeis, falhas de conformidade ou em litígio com clientes, caso as novas regras sejam executadas C. L. Marshall (2002, p. 431);

e) riscos político-econômicos - Advindos do ambiente político e econômico do país ou no mundo, que impacte o setor de atividade da entidade (Guimarães, 2006), e considerados muito difíceis de eliminar, pois são dependentes de diversos tipos de negócio e de sua localização (Fraletti & Famá, 2003);

f) riscos naturais – Fenômenos da natureza, tais como inundação, incêndios, vendavais, terremotos, furacões, que podem levar à perda de ativos (Guimarães, 2006).

É observado sim que os riscos estratégicos decorrem do posicionamento da organização no mercado (Guimarães, 2006), mas também estão associados às decisões da alta administração, podendo gerar perdas no valor econômico da entidade e colocá-las em situação de risco (IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2007, p. 19).

Ante tantas nuances, percebe-se que o risco estratégico está estreitamente conectado com os objetivos da entidade, explorando novas oportunidades, ou reduzindo ameaças, pois os riscos estão disseminados e podem ter vários aspectos (Emblemsvåg & Kjølstad, 2002); (Sant'Ana, Jacomossi, Reif, & Fernandes, 2014, p. 04).

Por esse motivo, faz-se necessário o controle das atividades e por essa justificativa é que Beuren (2002, p. 15-38) explica que a necessidade de controles é de grande importância no gerenciamento das organizações, permitindo ao gestor mensurar se o que foi decidido ou implantado estão apresentando os resultados esperados.

Dentre diversos modelos de gerenciamento de riscos e controle interno, Maia et al. (2005) destacam o (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004) sendo um dos mais conhecidos e aceitos mundialmente, inclusive sendo recomendada pela lei Sarbanes-Oxley<sup>2</sup>, servindo como um instrumento de orientação às organizações com a finalidade de melhor gerir os riscos corporativos.

## 2.6 Teoria da Dissonância Cognitiva

O estudo sobre as funções das atitudes tenta responder porque as pessoas tomam algumas determinadas ações e entre as teorias que apresentam razões para esse fim se sobressai a motivacional e a cognitiva. Sob a perspectiva da primeira dessas teorias, defende-se que, por trás das atitudes dos indivíduos, se encontram

<sup>2</sup> A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Contudo, sob a infinidade de páginas da Lei, repletas de “legalismos”, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis. (Deloitte Touche Tohmatsu, 2003)

razões motivacionais de cunho utilitário ou simbólico (Katz, 1960). A teoria da dissonância cognitiva concentra-se em criar conhecimento sobre importantes processos psicológicos de indivíduos. Especificamente, estabelece-se nas relações entre cognições, que são elementos de conhecimento que as pessoas têm sobre seus comportamentos, atitudes, percepções, crenças, sentimentos ou ambientes (Festinger, 1957).

Observa-se que a teoria é comumente usada pelos profissionais de marketing para explicar o comportamento do consumidor, enquanto sua adoção no campo da gestão para examinar questões relacionadas com humanos é consideravelmente subdesenvolvido (Telci & Kantur, 2011)

Cognições são elementos de conhecimento que as pessoas têm sobre seu comportamento, atitudes e meio ambiente. A teoria da dissonância cognitiva de Festinger (1957) afirma que duas cognições podem ser relacionadas ou não relacionadas entre si; e se elas estão relacionadas, elas são consoantes ou dissonantes. A consonância ocorre quando uma cognição segue da outra e a dissonância ocorre quando uma cognição segue do oposto do outro. Segundo a teoria, a motivação para reduzir a dissonância aumenta à medida que a magnitude da dissonância aumenta e a força da dissonância é afetada pela número de crenças dissonantes, bem como a importância de cada crença.

Inserindo esse contexto ao mundo corporativo, os que estão envolvidos na execução das tarefas contribuem para a eficácia do processo de gestão. Entretanto, a existência de divergências na percepção de importância entre gestores operacionais e a alta administração pode impactar a eficiência do processo, principalmente quando há divergências na priorização das atividades do processo de gestão. Tais divergências podem refletir em um problema futuro e dificultar a eficiência do processo de gestão organizacional, e na literatura de gestão organizacional é conhecida como dissonância cognitiva (Pereira & Hanashiro, 2010).

Na pesquisa de Pereira & Hanashiro (2010) relata que quando indivíduos possuem diferentes percepções sobre um mesmo assunto que possa prejudicar o processamento das informações verifica-se a dissonância cognitiva, sendo mais assídua nos profissionais com uma posição hierárquica mais baixa na estrutura da organização (Guerreiro & Souza, 2014).

Por esse motivo, a Teoria da Dissonância Cognitiva colabora com o presente estudo, com o intuito de identificar possíveis dissonâncias cognitivas entre os perfis dos respondentes sobre o assunto abordado.

## 2.7 Método COSO

### 2.7.1 Histórico

O “*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*” (COSO) foi inicialmente instituído em 1985 para patrocinar a *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos), também conhecida como uma iniciativa independente do setor privado que estudou as causas de fraudes em relatórios financeiros fraudulentos, e desenvolver recomendações para empresas públicas e seus auditores independentes, outros reguladores e instituições educacionais (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

O primeiro presidente dessa Comissão Nacional foi James C. Treadway Jr., Vice-Presidente Executivo e Conselheiro Geral da Paine Webber Incorporated e ex-Comissário da Comissão de Valores Mobiliários dos EUA. Por esse motivo, a comissão ficou conhecida “*Treadway Commission*”.

Esta Comissão foi patrocinada conjuntamente por cinco grandes associações profissionais de classe sediadas nos Estados Unidos:

- AICPA - American Institute of Certified Public Accounts (Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados);
- AAA - American Accounting Association (Associação Americana de Contadores);
- FEI - Financial Executives International (Executivos Financeiros Internacionais);
- IIA - The Institute of Internal Auditors (Instituto dos Auditores Internos);
- IMA - Institute of Management Accountants (Instituto dos Contadores Gerenciais).

Totalmente independente de cada uma das organizações patrocinadoras, a Comissão inclui representantes da indústria, contabilidade, bancária e a Bolsa de Valores de Nova York.

Posteriormente, a Comissão transformou-se em Comitê, que passou a ser conhecida como COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

Sua missão é fornecer uma liderança por meio do desenvolvimento de estruturas abrangentes e orientação sobre gerenciamento de riscos corporativos, controles internos e prevenção de fraude, visando melhorar o desempenho e a governança das empresas e reduzir o grau de fraude nas organizações.

O Comitê tem como objetivo ser reconhecido como autoridade no fornecimento de doutrinas que lidem com três assuntos inter-relacionados: gerenciamento de riscos corporativos (ERM), controle interno e dissuasão de fraudes.

Em 1992, o comitê publicou o trabalho *Internal Control — Integrated Framework* (Controle Interno - Estrutura Integrada), que é um estudo sobre a aplicação de controles internos nas entidades. O trabalho teve uma grande aceitação e é utilizado amplamente em todo o mundo. É reconhecido como um quadro de liderança para a concepção, implementação e realização de controle interno e avaliação de sua eficácia (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013).



**Figura 4 – COSO I - ERM (1992)**

COSO I - ERM (1992)

Em 2004 foi publicado *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* (Gerenciamento de riscos corporativos - Estrutura integrada), sendo uma expansão relativamente ao anterior, que trata sobre o gerenciamento do risco nas empresas, como identificá-lo e tratá-lo.



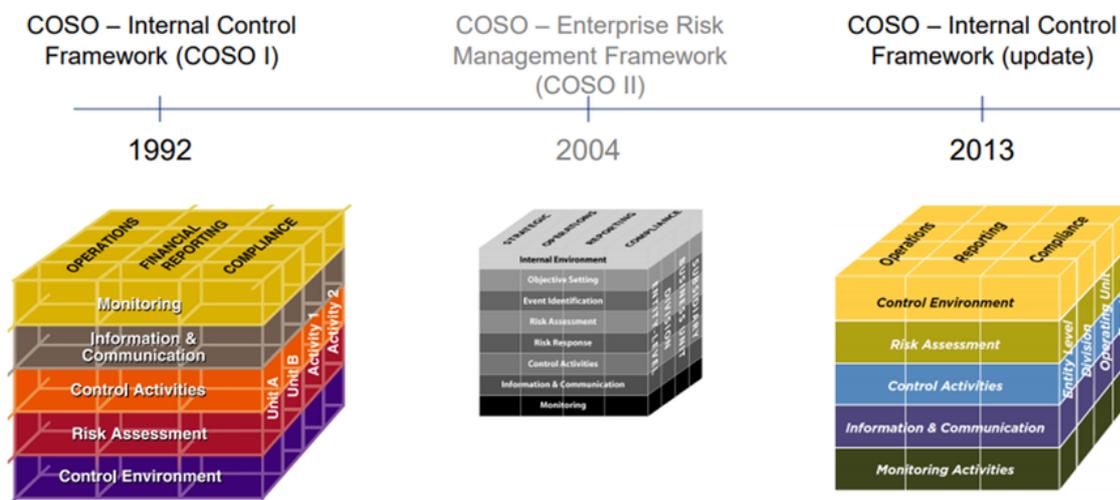
**Figura 5 – COSO II - ERM (2004)**

COSO II - ERM (2004)

Estabelece também um quadro para a gestão de risco e fornece orientação para negócios e outras entidades para ajudá-los a desenvolver e aplicar suas atividades de gerenciamento de riscos corporativos (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004).

Depois de mais de vinte anos desde o início do quadro original, ambientes corporativos vêm se tornando mais complexos e estão tecnologicamente orientadas e com presenças globais. Ao mesmo tempo, os stakeholders estão mais envolvidos, buscando maior transparência e responsabilidade pela integridade dos sistemas de controle interno que embasam as decisões e governança da organização (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013, p. 10).

Dessa forma, a estrutura de 1992 foi revisada, reestruturada e reeditada em maio de 2013. Nesta nova versão do framework, constata-se o fato de ser muito parecida com a primeira, posto que a definição base de controle interno e seus cinco componentes se mantêm, juntamente com valor da responsabilidade do gerenciamento da formatação e implementação dos sistemas de controle interno (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013, p. 10).

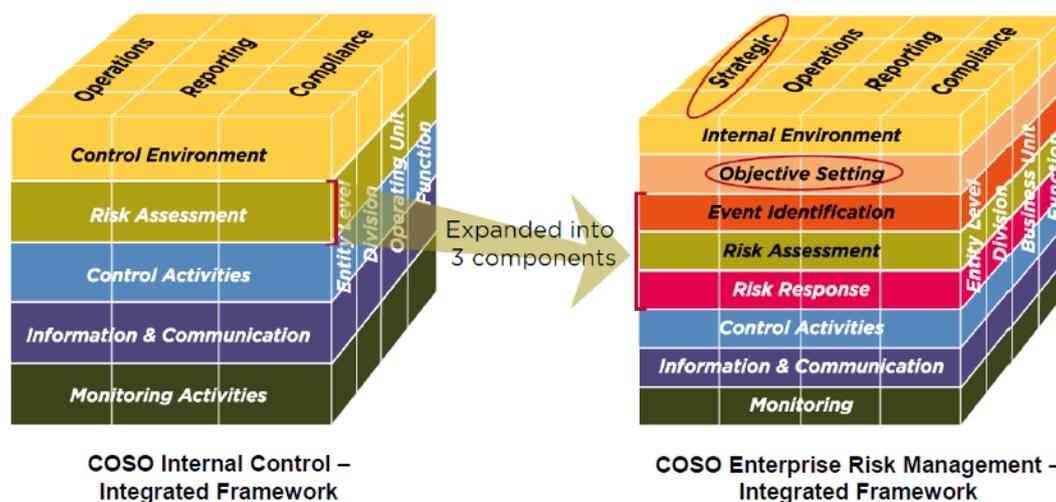


**Figura 6** – Linha do tempo - Formatação COSO

Peralta (2014)

A formalização de alguns conceitos primordiais apresentados no Framework original são apresentados agora como **princípios fundamentais**, que estão associadas a cada um dos cinco componentes. Essas alterações são consideradas como o grande diferencial nessa nova formatação, que permite a quem estiver implementando uma visão mais abrangente no desenho e na implementação dos

sistemas de controle interno e uma maior compreensão dos seus requisitos para um controle interno eficaz (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013, p. 10).



**Figura 7** – Principais mudanças do COSO

Peralta (2014)

A estrutura também foi mais aprimorada, introduzindo a expansão dos documentos a serem divulgados dos relatórios financeiros das entidades, incluindo relatórios não financeiros e reportes internos.

Este Framework reflete ainda considerações de muitas das mudanças do mundo corporativo ao longo das últimas décadas, tais como (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013, p. 10):

- Expectativas quanto à supervisão governativa;
- A globalização dos mercados e operações;
- Mudanças nas complexidades do negócio;
- Novas exigências legais, regulatórias e normativas;
- As expectativas para competências e responsabilidades;
- Uso e dependência tecnológica e observância de sua evolução;
- Expectativas quanto à prevenção e detecção da fraude.

E na área de fraudes foi publicado dois estudos de pesquisa. O primeiro estudo lançado em 1999 foi intitulado *Relatório Financeiro Fraudulento: 1987-1997*. Um estudo de continuação chamado *Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007* foi lançado em 2010.

Em função das inovações, da volatilidade, das incertezas e complexidades do mercado houve a necessidade de mais uma revisão fazendo com que o gerenciamento

de riscos seja um processo integrado com outros processos organizacionais, sobretudo os de governança, colaborando com as empresas na definição da estratégia e dos objetivos, bem como medir o desempenho com relação aos riscos.

A revisão apresentou um avanço em questões de qualidade para o gestor de riscos, recebendo o nome oficial de Gerenciamento de Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance, visando explorar o papel do risco na seleção da estratégia, destacando duas particularidades principais que pode ser de grande efeito no valor da organização: a possibilidade da estratégia não se alinhar e as implicações das escolhas estratégicas.

A Figura 8 a seguir mostra o novo Framework revisado em 2017 com o nome COSO ERM Enterprise Risk Management – Integrado à Estratégia e Desempenho, ressaltando a importância da utilização da gestão de riscos na definição da estratégia alinhada à missão, valores e visão, determinando que a conquista para um desempenho operacional gerador de riqueza acontece pela integração e equilíbrio de todos os departamentos e funções com foco em riscos.



**Figura 8** – ERM - Framework revisado – 2017 - COSO ERM Enterprise Risk Management, Integrado à Estratégia e Desempenho  
COSO-ERM Enterprise Risk Management (2017)

Por este motivo, nesse novo Framework revisado foram integradas fases, chamadas de componentes, distribuídas em cinco, que cobrem todo o entendimento entre as atividades de governança, estratégia, desempenho, análise e revisão e monitoramento, auxiliando as corporações se prepararem para estarem aderentes a esta melhor prática.

Estes cinco componentes cobrem todo o entendimento entre as atividades de governança, estratégia, desempenho, análise e revisão e monitoramento, auxiliando as corporações a se preparar para se unir a esta melhor prática. O COSO ERM Enterprise Risk Management – Integrado à Estratégia e Desempenho, 2017, Sumário Executivo, de, ne os cinco componentes como:

1. **Governança e Cultura:** A governança estabelece o tom da organização, reforçando sua importância e estabelecendo a responsabilidade pela supervisão da operação pela alta gestão, incluindo a supervisão do gerenciamento de riscos corporativos. A cultura estabelece os valores éticos, o comportamento desejado e a compreensão dos riscos da entidade.

2. **Estratégia e definição de objetivos:** O gerenciamento de riscos corporativos, a estratégia e o estabelecimento de objetivos atuam juntos no processo de planejamento estratégico. O apetite a risco é estabelecido e alinhado com a estratégia. Os objetivos de negócio colocam a estratégia em prática, enquanto serve de base para identificar, avaliar e tratar os riscos.

3. **Desempenho/Performance:** Os riscos que podem afetar a consecução da estratégia e dos objetivos de negócios precisam ser identificados e avaliados. Os riscos são priorizados pela sua magnitude considerando dentro do contexto do apetite ao risco. Com base nisso, a organização seleciona as respostas para o risco e cria uma visão de portfólio considerando a quantidade de risco assumida. Os resultados desse processo são relatados para os principais stakeholders envolvidos com a supervisão de riscos.

4. **Análise e Revisão:** Ao analisar sua performance, a organização tem a oportunidade de refletir sobre até que ponto os componentes do processo de gerenciamento de riscos corporativos estão funcionando bem ao longo do tempo e no contexto de mudanças relevantes, e quais correções são necessárias para o fortalecimento da efetividade deste processo.

5. **Informação, comunicação e divulgação:** Gerenciamento de risco corporativo demanda um processo contínuo de obtenção e compartilhamento de informações precisas, provenientes de fontes internas e externas, originadas das mais diversas camadas e processos de negócios da empresa.

Esse Comitê é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa, permitindo que as empresas desenvolvam esses sistemas de controle que se adequem aos ambientes operacionais e corporativos que estão em constante atualização, reduzindo os riscos para níveis aceitáveis de forma efetiva e eficaz, apoiando de forma íntegra o processo de tomada de decisão da organização.

Avaliaremos neste estudo a percepção dos profissionais da área de finanças e sua percepção relativos ao gerenciamento do risco fiscal operacional das empresas pelo método **COSO 2004**, pelo qual são avaliadas nos seguintes aspectos:

- Ambiente interno
- Fixação dos objetivos
- Identificação dos eventos
- Avaliação dos riscos
- Resposta aos Riscos
- Atividades de controle
- Informações e Comunicações
- Monitoramento

Decidiu-se avaliar o estudo pelo método ERM COSO 2004, por tratar-se de Gerenciamento de Risco, e pelo fato de estar mais próximo da realidade das empresas de médio porte, por ter a possibilidade de não envolver Governança Corporativa ou Conselho Diretivo, que a prática ERM COSO 2017 abordaria.

### 2.7.2 Relação entre os objetivos e componentes

Existe uma relação direta entre os objetivos, que são o que uma entidade se esforça para alcançar, e os componentes de gerenciamento de risco da empresa, que representam o que é necessário para alcançá-los.

A relação é representada em uma matriz tridimensional, na forma de um cubo. As quatro categorias de objetivos - estratégicas, operações, relatórios e conformidade - são representadas pelas colunas verticais, os oito componentes por linhas horizontais e as unidades de uma entidade pela terceira dimensão.

Essa descrição retrata a capacidade de se concentrar na integridade do gerenciamento de riscos corporativos de uma entidade, ou por categoria de objetivos, componente, unidade de entidade ou qualquer subconjunto deles (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 7).

### 2.7.3 Eficácia

Determinar se o gerenciamento de risco corporativo de uma entidade é “efetivo” é um julgamento resultante de uma avaliação se os oito componentes estão presentes e funcionando efetivamente. Assim, os componentes também são critérios para o gerenciamento eficaz de riscos corporativos. Para os componentes estarem presentes e funcionando adequadamente não pode haver fraquezas materiais, e o risco precisa

ser trazido dentro do apetite de risco da entidade (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 7).

Quando se determina que a gestão de risco empresarial é efetiva em cada uma das quatro categorias de objetivos, respectivamente, a alta administração têm segurança razoável de que compreendem até onde os objetivos estratégicos e operacionais da entidade estão sendo alcançados e que a entidade o relato é confiável e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos. Os oito componentes não funcionarão de forma idêntica em todas as entidades. A aplicação em entidades de pequeno e médio porte, por exemplo, pode ser menos formal e menos estruturada. No entanto, pequenas entidades podem ter um gerenciamento de riscos corporativo eficaz, desde que cada um dos componentes esteja presente e funcionando de forma apropriada (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 7).

#### 2.7.4 Limitações

Embora o gerenciamento de riscos corporativos ofereça benefícios importantes, existem limitações. Além do que, além do mais para os fatores discutidos acima, as limitações resultam das realidades que o julgamento humano a tomada de decisões pode ser falha, as decisões sobre a resposta ao risco e o estabelecimento de controles para considerar os custos e benefícios relativos, as avarias podem ocorrer devido a falhas humanas, tais como erros simples ou erros, os controles podem ser contornados pelo conluio de duas ou mais pessoas, e a administração tem a capacidade de anular as decisões de gerenciamento de risco da empresa. Estas limitações impedem que a diretoria e a gerência tenham absoluta garantia de realização dos objetivos da entidade (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., 2004, p. 101-104).

#### 2.7.5 Abrangência do Controle Interno

O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, formando um sistema mais robusto e uma ferramenta de gestão. O controle interno é definido e descrito sob o título “Controle Interno - Estrutura Integrada”. Sua estrutura permanece válida como fonte de embasamentos para estruturas de controles internos pelo fato de ser fundado em leis, normas e regulamentos e também por ter resistido ao tempo. Enquanto que apenas algumas porções do texto de “Controle Interno – Estrutura Integrada” estão sendo reproduzidas na presente estrutura, a sua totalidade da mesma está incorporada como referência (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p.

8).

### 2.7.6 Papéis e responsabilidades

Todos em uma entidade têm alguma responsabilidade pelo gerenciamento de riscos corporativos. O diretor executivo é responsável e deve assumir a propriedade. Outros gerentes apoiam a filosofia de gerenciamento de risco da entidade, promovem a conformidade com seu apetite ao risco e gerenciam os riscos dentro de suas esferas de responsabilidade, de acordo com as tolerâncias de risco. Um diretor de riscos, diretor financeiro, auditor interno e outros geralmente têm responsabilidades de suporte importantes (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., 2004, p. 91-99).

Os outros colaboradores da entidade são responsáveis pela execução do gerenciamento de riscos corporativos de acordo com diretivas e protocolos estabelecidos. O conselho de administração fornece supervisão importante para o gerenciamento de riscos corporativos, e está ciente e concorda com o apetite de risco da entidade. Diversas partes externas, como clientes, fornecedores, parceiros de negócios, auditores externos, reguladores e analistas financeiros geralmente fornecem informações úteis para o gerenciamento de riscos corporativos, mas não são responsáveis pela efetividade e nem são parte delas (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., 2004, p. 91-99).

### 2.7.7 Os Oito Pilares da Metodologia COSO

#### 2.7.7.1 Ambiente Interno

O ambiente interno envolve o ritmo e a cultura de uma organização e estabelece as bases para a forma como o risco é visto e tratado pelos colaboradores da entidade e sua influência, incluindo a filosofia de gestão de risco e apetite pelo risco, integridade e valores éticos e o ambiente em que operam (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 27-35).

O ambiente interno da entidade é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos, fornecendo disciplina e estrutura. Mas para o sucesso da implementação, deve-se:

- 1) Planejar que a alta administração discuta o gerenciamento de riscos e seus benefícios com todos os funcionários. O conselho e/ou a administração devem deixar claros o interesse deles e o que se espera de todo o pessoal no processo;

- 2) Desenvolver políticas e diretrizes claras e abrangentes e garantir que elas sejam implementadas e atualizadas regularmente. Articule e endosse-os expressamente a todos os funcionários;
- 3) Alocar recursos e atribuir responsabilidades claras para o gerenciamento de riscos em toda a organização. Assegure-se de que o mesmo seja refletido nas descrições de cargo e que os respectivos funcionários sejam efetivamente avaliados em seu desempenho no gerenciamento de riscos;
- 4) Incluir a gestão de riscos como um item permanente da agenda em reuniões regulares, para incutir nos processos diários e elevar sua significância;
- 5) Publicar as ações da direção/conselho que estão sendo feitas em relação à gestão de risco para todos os colaboradores entenderem o comprometimento e o papel que cada um desempenha no processo.

#### 2.7.7.2 Fixação de objetivos

A fixação dos objetivos estabelece uma base para os objetivos operacionais, comunicação e o cumprimento das normas e faz parte da estratégia. Deve existir antes que a administração identifique os riscos para avaliar os possíveis impactos e para que seja possível o direcionamento das ações, e que essas ações estejam alinhadas à missão da organização, ao seu apetite aos riscos e aos seus níveis de tolerância. A organização pode possuir diversos objetivos, e para melhor evidenciar esses objetivos, podem-se estabelecer categorias, como por exemplo (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 37-43):

- Objetivos Operacionais – relacionam-se com a eficácia e a eficiência das operações da organização, inclusive metas de desempenho e de lucro, bem como reservas de recursos contra prejuízos. Variam de acordo com a decisão da administração em relação à estrutura e ao desempenho.
- Objetivos de Comunicação – relacionam-se com a confiabilidade dos relatórios. Incluem relatórios internos e externos e podem, ainda, conter informações financeiras e não financeiras.
- Objetivos de Conformidade – relacionam-se com o cumprimento de leis e regulamentos. Em alguns casos dependem de fatores externos e tendem a ser semelhantes em todas as organizações, e em outros casos em todo um setor industrial.

Ao estabelecer essas bases, os objetivos estratégicos são fixados, constituindo-se um dos requisitos para uma identificação de eventos de forma eficaz, e conseqüentemente avalia e responde ao risco, alinhadamente com o apetite ao risco, na qual direciona a tolerância aos riscos que a organização aceitará (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 37-43).

Os objetivos devem existir antes que a administração identifique os possíveis eventos que poderão impactar o seu cumprimento, pois o gerenciamento de riscos corporativos deve assegurar que a administração apresente um processo implementado para estabelecer os objetivos que permita suporte e estejam alinhados com a missão da organização e ao seu apetite a riscos.

#### 2.7.7.3 Identificação dos eventos

A administração deve identificar os possíveis eventos, que, caso ocorram, possam afetar a entidade de forma positiva ou negativa, ou se podem ter algum efeito que impossibilite de agir estrategicamente para alcançar os objetivos, podendo estar relacionados a processos, valores, desempenhos, ou mesmo a outros riscos. Os eventos de impacto negativo representam riscos que exigem uma avaliação e resposta da administração. Os de impactos positivo representam oportunidades encaminhadas ao processo de fixação das estratégias e objetivos. No processo de identificação de eventos, a variedade de fatores externos deve ser considerada pela administração, que poderá resultar em riscos e oportunidades para toda a entidade (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 45-52).

#### 2.7.7.4 Avaliação de Riscos

A entidade, ao avaliar os riscos, que podem ser mensurados sob o olhar de probabilidade e impacto, permite que considere os limites dos possíveis eventos que podem impactar a realização dos objetivos. Quanto aos impactos positivos e negativos dos possíveis eventos, devem ser analisados por categoria ou de forma isolada por toda a organização (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 53-59).

#### 2.7.7.5 Resposta ao risco

Após ter conduzido uma avaliação dos riscos pertinentes, a administração determina como responderá aos riscos. As respostas são classificadas conforme abaixo, mas tornando-se mais adequada, considerando o grau de risco que a entidade julgou apropriada (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 61-66):

As respostas a riscos classificam-se nas seguintes categorias:

- Evitar – Descontinuação das atividades que geram os riscos. Evitar riscos pode implicar a descontinuação de uma linha de produtos, o declínio da expansão em um novo mercado geográfico ou a venda de uma divisão;

- Reduzir – São adotadas medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos. Tipicamente, esse procedimento abrange qualquer uma das centenas de decisões do negócio no dia a dia;
- Compartilhar – Redução da probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco. As técnicas comuns compreendem a aquisição de produtos de seguro, a realização de transações de headging ou a terceirização de uma atividade;
- Aceitar – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

#### 2.7.7.6 Atividades de controle

Políticas e procedimentos que corroboram em garantir que as respostas aos riscos sejam executadas são consideradas atividades de controle, e ocorrem em toda a organização, níveis e funções. São atividades realizadas que visam certificar se o tratamento dos riscos selecionados pela administração estão sendo executados de forma eficiente. Essas atividades compreendem, como por exemplo, aprovação, autorização, verificação, reconciliação e revisão do desempenho operacional, da segurança dos bens e da segregação de responsabilidades (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 67-74).

#### 2.7.7.7 Informação e Comunicação

Para que todos os envolvidos possam cumprir suas responsabilidades, as informações identificadas são comunicadas de forma compreensível e no prazo para que se utilize em suas atividades. Dados gerados internamente e por meio de fontes externas são aplicados pelos sistemas de informação, sendo possível, a partir de então, gerenciar o risco e tomar a decisão baseada nos dados relacionados aos objetivos. A comunicação é efetuada de forma eficiente em todos os níveis da organização, alertando sobre a responsabilidade de cada indivíduo. Esse plano de comunicação deve ser planejado para que seja possível atingir a todos os níveis da empresa, inclusive com terceiros, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e acionistas (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission., 2004, p. 75-82).

#### 2.7.7.8 Monitoramento

Os riscos corporativos são monitorados avaliando-se a presença e o funcionamento de seus componentes ao longo do tempo de forma contínua e com avaliações ao longo do tempo. São realizações efetuadas mediante

atividades contínuas de monitoramento, avaliações independentes ou uma combinação de ambas. O monitoramento contínuo ocorre no decurso normal das atividades de administração. O alcance e a frequência das avaliações independentes dependerá basicamente de uma avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos contínuos de monitoramento. As deficiências no gerenciamento de riscos corporativos são relatadas aos superiores, sendo as questões mais graves relatadas à diretoria da entidade (COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004, p. 83-90).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Tipo de pesquisa aplicada

Para atingir o objetivo proposto, de identificar a percepção dos profissionais de finanças na observação dos fatores mais importantes e aqueles mais sujeitos a riscos na atividade fiscal, com a finalidade de demonstrar os tipos de riscos e sistemas de controle, será realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e quantitativa e qualitativa, por meio de questionário fechado, disponibilizado para preenchimento via internet por formulário eletrônico.

A pesquisa é exploratória, pois segundo Beuren (2008) analisa um tema ou problema pouco explorado visando analisar o tema mais profundamente.

É descritiva, pois será analisado o tema com uma profundidade maior visando identificar como o problema se comporta, por meio de medições, avaliações e coletas de dados de situações reais para melhor evidenciação e obtenção da conclusão.

A pesquisa é também quantitativa e qualitativa. Quantitativa, pois o processo começa com uma ideia, que vai sendo refinada e uma vez delimitada aos objetivos e questões da pesquisa são estabelecidas, a literatura é revisada e uma perspectiva teórica é construída. Empregadas as técnicas de pesquisa, os dados são coletados; utilizando-se um ou mais instrumentos de medição, os resultados serão relatados. Qualitativa, pois os dados qualitativos coletados foram tratados por meio de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2016), é “um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados”.

Para um melhor entendimento, Bardin (2016) subdivide em quatro as etapas de conteúdo de análise, sendo:

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

#### 3.2 Amostra

O questionário foi direcionado aos associados da rede de relacionamentos da **ANEFAC - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, e seus contatos**, e também disponibilizado na plataforma de

assinantes da **IOB - Informações Objetivas**, uma das maiores consultorias da área fiscal do país, visando obter informações de um grupo significativo desses atuantes no processo de gestão tributária sobre a questão de pesquisa.

O questionário foi dividido em dois blocos:

### **1) Perfil do respondente:**

O primeiro bloco possui o intuito de identificar o perfil do respondente, que demonstrará qual a idade, formação, nível hierárquico e tempo no cargo na empresa do respondente e o perfil da empresa, quanto ao seu porte, segmento, quantidade de colaboradores, natureza e localização;

### **2) Percepção dos riscos fiscais por meio da aplicação da metodologia COSO:**

O segundo bloco está dividido em oito grupos conforme metodologia COSO, que deverá demonstrar qual a percepção dos riscos percebidos pelos profissionais ante as operações da empresa, identificando quais as operações estão mais aceitáveis aos riscos fiscais e quais estão sendo gerenciados.

O procedimento de análise dos dados se dará pela análise interpretativa evidenciando os dados mais relevantes, visando estabelecer os fatores mais importantes para os referenciais teóricos.

O resultado da pesquisa demonstrará onde os profissionais poderão atuar, identificando as áreas geradoras do risco, atuando de maneira eficaz na causa raiz para que o risco seja evitado, aceito, reduzido ou compartilhado.

Dessa forma, permitirá uma maior percepção dos objetivos e análises do pesquisador por demonstrar situações ou acontecimentos concretos e objetivos, procurando evidenciar através de um quadro sinótico sobre os riscos apresentados e avaliar quais seriam as melhoras práticas para responder a esses riscos.

O período temporal de aplicação da pesquisa ocorreu entre os meses de Novembro e Dezembro de 2018, obtendo 76 respostas válidas.

O questionário foi elaborado com 56 (cinquenta e seis) afirmações separadas em seções correspondentes aos oito componentes do gerenciamento de riscos corporativos, sendo:

- 1) Mensuração do ambiente interno - 05 questões;
- 2) Fixação dos objetivos - 05 questões;
- 3) Identificação dos eventos - 05 questões;
- 4) Avaliação dos riscos - 14 questões;

- 5) Respostas aos riscos - 03 questões;
- 6) Atividades de controle - 16 questões;
- 7) Informação e comunicação - 05 questões;
- 8) Avaliação e Monitoramento - 06 questões.

As escalas utilizadas para avaliação dos itens analisados seguem demonstradas na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1  
Escala de avaliação dos itens analisados

0	1	2	3	4	5
Não se aplica	Concordo Totalmente	Concordo Parcialmente	indiferente	Discordo Parcialmente	Discordo Totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

Antes de disponibilizar o questionário para os associados da rede de relacionamentos da ANEFAC, e na plataforma de assinantes da Consultoria IOB - Informações Objetivas, foram efetuados seis pré-testes, sendo dois pré-testes na Consultoria IOB para avaliação de conteúdo, e dois pré-testes junto aos colaboradores da empresa Praesum Contabilidade Internacional Ltda, e dois pré-testes junto a um profissional da área de finanças do círculo de confiança do autor. Após os testes por todos os envolvidos e os ajustes das sugestões apresentadas ao questionário foram validadas as informações e disponibilizados os questionários.

De posse dos dados da pesquisa, serão efetuadas as análises sobre os resultados apresentados, e visando contribuir com a análise, serão efetuadas comparações das respostas e analisar se há alguma divergência na percepção das afirmações, por meio de teste estatístico de diferença de médias (Kruskal-Wallis) entre os perfis dos respondentes.

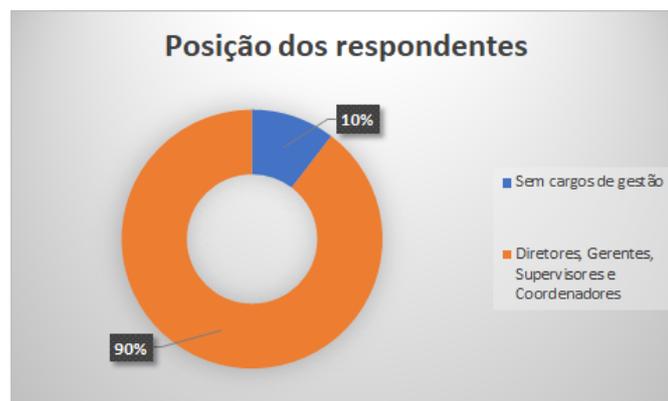


## 4 Análise dos resultados

Nesta seção, serão abordados os dados obtidos da pesquisa. Na primeira parte foram estruturados os perfis dos respondentes. Logo a seguir são apresentados o resultado do questionário segmentados por blocos e as análises pertinentes ao bloco sendo comentados à luz dos conceitos apresentados no referencial teórico.

### 4.1 Perfil do respondente

A pesquisa apresentou que 90% dos respondentes possuem cargos de gestão, sendo segregados em Diretores, Gerentes, Supervisores e Coordenadores, e apenas 10% dos respondentes são colaboradores que não possuem cargos de gestão, como analistas e assistentes atuantes na área de finanças.



**Figura 9** – Posição dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

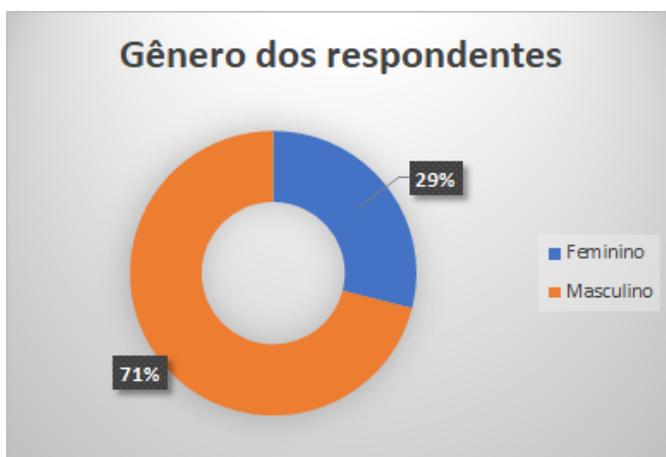
As características dos respondentes quanto ao tempo e cargo estão descritos na Tabela 2. Nota-se que 20% dos respondentes ocupam o cargo há menos de 5 anos, 20% ocupam um cargo, no mínimo, Coordenação e Supervisão, e 70% são Gerentes, Diretores ou Proprietários.

**Tabela 2Á**  
Cargo e respectivo tempo ocupado pelos respondentes

Posição na organização	até 5 anos	%	Entre 5 e 10 anos	%	Entre 10 e 20 anos	%	> 20 anos Total	%	Total	%
Analista/ Auxiliar/ Assistente	5	33%	1	5%	2	9%	0	0%	8	11%
Coordenador/ Supervisor	5	33%	5	25%	4	17%	1	6%	15	20%
Gerente	2	13%	13	65%	6	26%	6	33%	27	36%
Diretor/ Proprietário	3	20%	1	5%	11	48%	11	61%	26	34%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>20%</b>	<b>20</b>	<b>26%</b>	<b>23</b>	<b>30%</b>	<b>18</b>	<b>24%</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O grupo de respondentes da pesquisa possui a maior parte do gênero masculino, correspondendo em torno de 71%, e 29% correspondendo ao gênero feminino. Pelo fato de a maior parcela dos respondentes dessa pesquisa ser do gênero masculino, esse percentual demonstra que apesar de um aumento significativo das mulheres nos cargos de gestão, verifica-se que a gestão e a liderança continuam muito associadas às características do sexo masculino, praticamente não possuindo grandes alterações das pesquisas apresentadas por Loureiro & Cardoso (2008).



**Figura 10** – Gênero dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 3**  
Cargo e Gênero dos respondentes

Posição na organização	Femininos	%	Masculinos	%	Total	%
Analista/ Auxiliar/ Assistente	4	18%	4	7%	8	11%
Coordenador/ Supervisor	7	32%	8	15%	15	20%
Gerente	7	32%	20	37%	27	36%
Diretor/ Proprietário	4	18%	22	41%	26	34%
Total	22	29%	54	71%	76	100%

Fonte: Dados da pesquisa

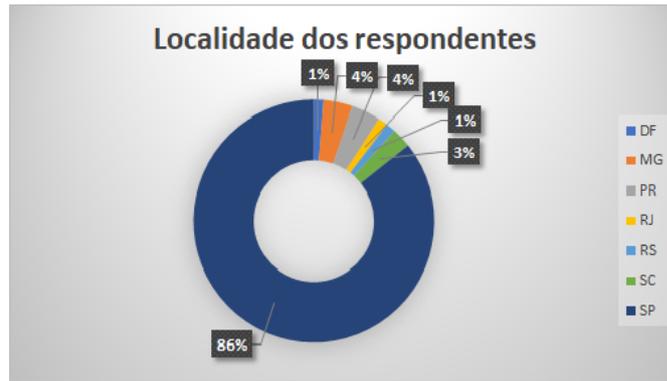
Percebe-se, conforme Tabela 4, que 100% dos respondentes possuem graduação, sendo distribuídos: 68% com formação na área de Contabilidade, 15% com graduação na área contábil e possuindo uma segunda graduação, e 17% com graduação em outras áreas. Dessa forma, os respondentes com graduação em Contabilidade seriam em torno de 82%, sendo que 30% da amostra estão na faixa etária entre 41 e 50 anos de idade.

**Tabela 4**  
Idade e formação acadêmica dos respondentes

Idade	Formação em Contabilidade	%	Contábil + outra Graduação	%	Outras Graduações	%	Total	%
Até 30 anos	10	19%	0	0%	2	15%	12	52%
de 31 a 40 anos	12	23%	3	27%	3	23%	18	24%
de 41 a 50 anos	16	31%	4	36%	3	23%	23	30%
mais de 50 anos	14	27%	4	36%	5	38%	23	30%
Total	52	68%	11	14%	13	17%	76	100%

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à localidade dos respondentes, mais de 81% estão sediados no estado de SP. A pesquisa também alcançou outros estados como MG e PR, com representatividade de 4% cada estado, seguidas de SC com 3%.

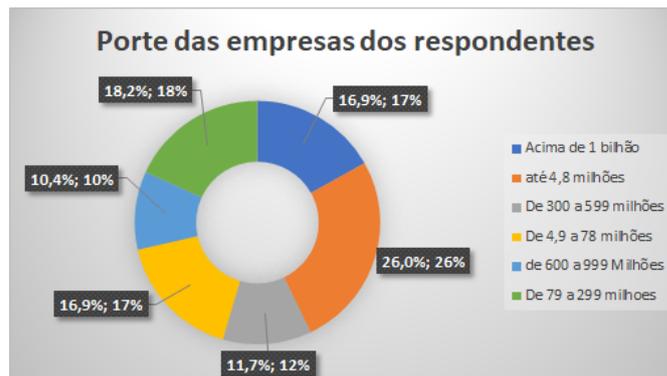


**Figura 11** – Localidade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao porte das empresas do grupo de respondentes foi apresentada uma boa distribuição, mas sendo o maior grupo de respondentes estabelecidos em Empresas de Pequeno Porte, cujo faturamento é de até 4,8 Milhões, representando 26%.

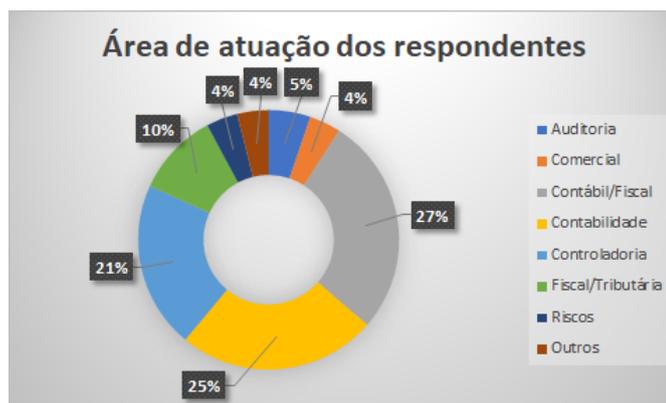
Mas seguido desse resultado, também é observada a composição por um bom número de respondentes atuantes em empresas de médio e grande porte, sendo 18,2% em empresas com faturamento entre R\$ 79 e R\$ 299 milhões de Reais, 16,9% com faturamento acima de R\$ 1 bilhão de Reais, seguidos do mesmo percentual o grupo de empresas com faturamento de R\$ 4,9 milhões e R\$ 78 milhões e por fim, 10,4% dos respondentes atuando em empresas com faturamento médio entre R\$ 600 milhões e R\$ 999 milhões.



**Figura 12** – Porte das empresas dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

As áreas de atuação do grupo de respondentes estão alocadas na área Contábil e Fiscal, com 27% de representatividade, que são atuantes de forma concomitante, seguidos do grupo que atuam somente na área Contábil, com 25% dos respondentes, e 21% na área de Controladoria. Essa interação das áreas contribuirá para identificar melhor a percepção dos grupos nas análises dos resultados.

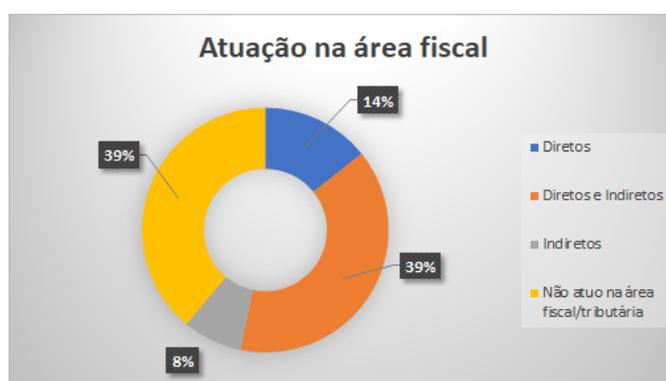


**Figura 13** – Área de atuação dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa

a

E por fim, a Figura 14 demonstra qual a atuação dos respondentes nas empresas, sendo que 39% atuam na área de Diretos e Indiretos, seguidos de em torno de 14% dos respondentes atuarem somente na área de impostos Diretos, e 8% na área de impostos Indiretos. Os respondentes que não atuam na área, *scal* representam 39%.



**Figura 14** – Respondentes com atuação na área, *scal*

Fonte: Dados da pesquisa

## 4.2 Resultados da pesquisa

Visando atender ao objetivo proposta na pesquisa, o primeiro bloco a ser analisado é o bloco referente ao Ambiente Interno. Nesse quesito, foram efetuadas 05 questões e apresentados os resultados conforme tabela 5:

**Tabela 5**  
Avaliação do Ambiente Interno - Resultado Geral

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
01	A diretoria estabelece padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos, sociais e tributários.	5,19%	44,16%	25,97%	18,18%	3,90%	2,60%
02	Os gestores abaixo da diretoria reforçam a importância de avaliar os riscos fiscais tributários em vários níveis da organização.	5,19%	40,26%	27,27%	10,39%	12,99%	3,90%
03	As informações que permitem a diretoria ou o conselho administrativo cumprir suas responsabilidades de supervisão de avaliação dos riscos fiscais e tributários são confiáveis.	2,60%	40,26%	35,06%	11,69%	6,49%	3,90%
04	A entidade possui um alto compromisso em atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e responsáveis com a redução dos riscos fiscais e tributários.	3,90%	32,47%	23,38%	18,18%	14,29%	7,79%
05	A organização impõe a responsabilidade aos colaboradores por suas funções de controle interno visando buscar avaliar os riscos fiscais das operações.	3,90%	32,47%	29,87%	20,78%	6,49%	6,49%
	Média =>	4,16%	37,92%	28,31%	15,84%	8,83%	4,94%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>66%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>13,77%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio das respostas obtidas da pesquisa, conforme apresentado na Tabela 5 acima, observamos que em relação ao Ambiente Interno, a escala apresentou que 66% dos respondentes “Concordam” ou “Concordam Parcialmente” com a afirmação de que a instituição onde atuam estabelece uma cultura e estabelece formas de tratar o risco fiscal pelos colaboradores.

Mesmo sendo considerados a maior parte dos respondentes, 13% responderam como não concordando parcialmente e inclusive totalmente (4,94%), ou seja, esse grupo possui uma oportunidade de melhorar seu gerenciamento do risco fiscal, apresentando aos colaboradores, tanto do nível gerencial e diretoria, quanto aos demais colaboradores, uma nova visão de gestão dos riscos.

Mas como o resultado acima apresenta um resultado geral, na Tabela 6, a seguir, é apresentado o resultado somente do grupo de gestores:

**Tabela 6**  
Avaliação do Ambiente Interno - Resultado Geral dos Gestores

Nº	Afirmação	0	1	2	3	4	5
01	A diretoria estabelece padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos fiscais e tributários.	5,80%	44,93%	21,74%	20,29%	4,35%	2,90%
02	Os gestores abaixo da diretoria reforçam a importância de avaliar os riscos fiscais tributários em vários níveis da organização.	5,80%	37,68%	27,54%	10,14%	14,49%	4,35%
03	As informações que permitem a diretoria ou o conselho administrativo cumprir suas responsabilidades de supervisão de avaliação dos riscos fiscais e tributários são confiáveis.	2,90%	40,58%	33,33%	11,59%	7,25%	4,35%
04	A entidade possui um alto compromisso em atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e responsáveis com a redução dos riscos fiscais e tributários.	2,90%	34,78%	23,19%	18,84%	13,04%	7,25%
05	A organização impõe a responsabilidade aos colaboradores por suas funções de controle interno visando buscar avaliar os riscos fiscais das operações.	4,35%	31,88%	28,99%	20,29%	7,25%	7,25%
	Média =>	4,35%	37,97%	26,96%	16,23%	9,28%	5,22%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>65%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>15%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Como visto, o resultado apresentado na Tabela 6, considerando somente a resposta dos gestores, que é composto por diretores, proprietários de sociedades, gerentes, coordenadores e supervisores, praticamente apresenta o resultado aproximado do resultado geral, sendo que 65% dos respondentes “Concordam” ou “Concordam parcialmente”, e em torno de 15% do grupo que considerou como “Não concordo parcialmente” ou “Não Concordo”.

Mas considerando somente o grupo que não são possui cargo de gestão, é observado que mesmo possuindo um resultado positivo, apresentou uma percepção diferente com relação a pergunta nº 04, que trata sobre a entidade ter o compromisso de reter, atrair e desenvolver colaboradores visando a redução dos riscos fiscais, o qual

apresentou um resultado fora da média, de 12,5%, conforme Tabela 7:

Tabela 7

Avaliação do Ambiente Interno - Resultado dos colaboradores sem cargos de gestão

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
01	A diretoria estabelece padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos fiscais e tributários.	0,00%	37,50%	62,50%	0,00%	0,00%	0,00%
02	Os gestores abaixo da diretoria reforçam a importância de avaliar os riscos fiscais tributários em vários níveis da organização.	0,00%	62,50%	25,00%	12,50%	0,00%	0,00%
03	As informações que permitem a diretoria ou o conselho administrativo cumprir suas responsabilidades de supervisão de avaliação dos riscos fiscais e tributários são confiáveis.	0,00%	37,50%	50,00%	12,50%	0,00%	0,00%
04	A entidade possui um alto compromisso em atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e responsáveis com a redução dos riscos fiscais e tributários.	12,50%	<b>12,50%</b>	25,00%	12,50%	25,00%	12,50%
05	A organização impõe a responsabilidade aos colaboradores por suas funções de controle interno visando buscar avaliar os riscos fiscais das operações.	0,00%	37,50%	37,50%	25,00%	0,00%	0,00%
	Média =>	2,50%	37,50%	40,00%	12,50%	5,00%	2,50%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>78%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>7%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado da Tabela 7 demonstra que, na visão dos colaboradores que não possuem cargo de gestão, as empresas não possuem o compromisso em atrair, reter e desenvolver pessoas que visem à redução dos riscos fiscais, um resultado que confronta com a percepção apresentada pelos gestores.

Quanto ao tópico Fixação dos Objetivos, foram efetuadas também cinco questões, as quais apresentaram os seguintes resultados:

**Tabela 8**  
Avaliação da Fixação dos Objetivos - Resultado Geral

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
06	A direção institui/aprova processos fiscais que estabeleça objetivos alinhados com a missão da empresa.	3,90%	32,47%	28,57%	24,68%	9,09%	1,30%
07	O Depto. Fiscal constantemente efetua o planejamento das atividades de sua área visando a redução e a mitigação de riscos fiscais.	2,60%	35,06%	36,36%	9,09%	9,09%	7,79%
08	O Depto. Fiscal fixa objetivos nas atividades de outras áreas visando a reduzir ou mitigar riscos fiscais.	3,90%	29,87%	37,66%	16,88%	6,49%	5,19%
09	Os objetivos do depto. Fiscal está completamente alinhado com a missão da empresa o apetite aos riscos da instituição.	3,90%	27,27%	41,56%	11,69%	9,09%	6,49%
010	Os demais departamentos da empresa se adapta/adequa aos objetivos apresentados pelo depto. Fiscal quando necessários.	1,30%	23,38%	42,86%	18,18%	9,09%	5,19%
	Média =>	3,12%	29,61%	37,40%	16,10%	8,57%	5,19%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>67%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>14%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 8 apresentou um resultado favorável, posto que em torno de 67% dos respondentes afirmam que “Concordam” ou “Concordam Parcialmente” com a afirmação de que as entidades onde atuam possuem fixação de objetivos por parte do depto. fiscal. Isso significa que são estabelecidas as premissas para objetivos operacionais, comunicação e cumprimento das normas, que conseqüentemente resultam objetivos estratégicos.

Mas em torno de 14% dos respondentes afirmam que a entidade não possui fixação de objetivos por parte do departamento fiscal. Nesse olhar, há uma oportunidade de melhoria em definir mais claramente os objetivos, alinhados à estratégia da empresa.

O que contribuiu para esse resultado seria a questão número 06, que trata sobre a direção da empresa instituir processos que visem à redução dos riscos fiscais, ou aprovar os processos nos casos que o depto/gestor não possuir autoridade para tal decisão. Os respondentes que se posicionaram como indiferentes nessa afirmativa foram em torno de 24,68%.

O resultado apresentado é que em torno de 10% dos respondentes não institui processos que visem à redução dos riscos fiscais. Se considerarmos o grupo que respondeu de forma indiferente, pois esse grupo pode estar em riscos fiscais por se posicionarem de forma indiferente, são resultados que não podem ser desconsiderados, principalmente num cenário em que o fisco define princípios para o relacionamento entre os contribuintes estabelecendo regras de conformidade tributária, observadas por meio de uma classificação dos contribuintes do ICMS por perfil de risco (Brasil, 2018).

O próximo bloco trata sobre a Identificação dos Eventos, e visa identificar possíveis eventos de risco fiscal, que, caso ocorram, possam afetar a entidade, podendo ser de forma positiva ou negativa, ou impactos que impossibilitem de agir de forma estratégica para alcançar os objetivos, podendo estar relacionados a processos, valores, desempenhos ou mesmo a outros riscos.

A Tabela 9 apresenta a percepção desse cenário:

**Tabela 9**  
Avaliação da Identificação dos Eventos - Resultado Geral

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
011	A empresa adota política de metas e avaliação de desempenho.	6,49%	50,65%	12,99%	18,18%	6,49%	5,19%
012	O Depto. Fiscal apresenta estratégias para identificar/eliminar/mitigar riscos fiscais em potencial em toda a organização.	5,19%	25,97%	36,36%	20,78%	3,90%	7,79%
013	A empresa aceita as propostas apresentadas pela área fiscal que vise à redução dos riscos fiscais.	3,90%	35,06%	33,77%	16,88%	5,19%	5,19%
014	A direção avalia os riscos identificados para classificar como riscos ou uma oportunidade.	2,60%	35,06%	28,57%	19,48%	7,79%	6,49%
015	A entidade avalia novas oportunidades de ganho tributário como forma de alavancagem financeira.	6,49%	29,87%	24,68%	19,48%	12,99%	6,49%
	Média =>	4,94%	35,32%	27,27%	18,96%	7,27%	6,23%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>63%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>13%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse quadro é apresentado que 63% dos respondentes “Concordam” ou “Concordam Parcialmente” que a empresa acompanha e identifica os eventos da área fiscal que possam impactar a estratégia da empresa de alcançar seus objetivos. Mas

vemos também que há em torno de 32% que responderam que a empresa age de forma efetiva.

Um ponto que deve ser avaliado é que se a entidade adota política de metas e avaliação de desempenho de alguma forma, pois apenas 5,19% discordou completamente, e 6,49% mencionou que não é aplicável, ou seja, não possui, então 88,31% (1+2+3+4 da pergunta 11) adota de alguma forma a política de metas.

Mas se a entidade não possui esse acompanhamento efetivo sobre a identificação desses eventos de risco, conclui-se que avaliação de desempenho não está ligada ao objetivo da organização, resultando então em um conflito de agência, podendo ocasionar custos de agência (Oyadomari, Cesar, de Souza, & de Oliveira, 2009).

Dessa forma, resumidamente temos 63% dos respondentes afirmando que identificam os eventos de riscos, 88,31% possuem alguma forma de política de metas e avaliação de desempenho, e apenas 13% não apresentam propostas ou avaliam riscos fiscais ou oportunidades. Com esse cenário, há uma necessidade de um melhor alinhamento das metas à estratégia da empresa, pois como demonstrado, as metas não estão congruindo.

O bloco seguinte trata sobre a Avaliação dos Riscos, em que foram apresentadas 11 afirmações, que resultou nas seguintes informações conforme Tabela 10:

Tabela 10  
Avaliação dos Riscos - Resultado Geral

Nº	Afirmação	0	1	2	3	4	5
16	Os riscos fiscais aos quais a entidade estaria sujeita atualmente são reflexos das escolhas da diretoria/gestores.	2,60%	41,56%	24,68%	9,09%	12,99%	9,09%
17	A entidade reage de forma cautelosa diante dos riscos fiscais existentes.	1,30%	44,16%	35,06%	10,39%	5,19%	3,90%

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
18	A conformidade das normas contábeis e fiscais aplicadas na entidade refletem efetivamente a realidade.	1,30%	38,96%	48,05%	6,49%	3,90%	1,30%
19	Quais mecanismos sua entidade possui para avaliar/gerenciar os riscos?	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11
20	Se selecionou “outros” na resposta anterior, poderia descrevê-la?	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11	Tabela 11
21	Os relatórios fiscais e contábeis da entidade apresentados internamente consideram um alto nível de precisão.	0,00%	44,16%	32,47%	11,69%	7,79%	3,90%
22	O objetivo da entidade reflete totalmente as leis e regulamentações fiscais/tributárias.	0,00%	45,45%	37,66%	10,39%	5,19%	1,30%
23	Quando a entidade identifica os riscos fiscais, é determinado como esses riscos devem ser conduzidos.	1,30%	50,65%	35,06%	7,79%	2,60%	2,60%
24	A entidade envolve os níveis adequados de gestores para avaliar os riscos fiscais de uma operação ou uma nova operação.	1,30%	38,96%	32,47%	14,29%	7,79%	5,19%
25	A diretoria avalia a ocorrência de fraudes ou falhas contábeis e fiscais.	3,90%	41,56%	29,87%	15,58%	5,19%	3,90%
26	A organização identifica e avalia mudanças fiscais e contábeis, que poderiam afetar significativamente o sistema de controle interno. Exemplo: Forma de reconhecimento de receita.	1,30%	46,75%	31,17%	10,39%	7,79%	2,60%

Nº	Afirmação	0	1	2	3	4	5
	Média =>	1,44%	43,58%	34,05%	10,68%	6,49%	3,75%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>78%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>10%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 11, a seguir, é apresentada a abertura das afirmações de nº 19 e 20.

Tabela 11  
Abertura das afirmações nº19 e nº20

Ranking	Formas	total	%
1	Utilização de consultores técnicos	43	21,4%
2	Auditoria externa	35	17,4%
3	Auditoria interna	32	15,9%
4	Utilização de contratos	23	11,4%
5	Depto. Compliance/Riscos	13	6,5%
6	Softwares de auditoria	10	5,0%
7	Gerenciamento de dívidas/ Planejamento	9	4,5%
8	Alavangagem Financeira por meio de empréstimos ou financiamentos	5	2,5%
9	Obter informações de mercado	5	2,5%
10	Produzir aos mais baixos custos possíveis	5	2,5%
11	Participação em organizações	4	2,0%
12	Seguros	4	2,0%
13	Aumentar a liquidez do negócio	3	1,5%
14	Ter uma reserva de crédito	3	1,5%

Ranking	Formas	total	%
15	Diminuir riscos com a adoção de tecnologias	2	1,0%
16	Consultoria Tributária Continuada	1	0,5%
17	Investimentos fora do ramo de atividade	1	0,5%
18	Treinamento constante	1	0,5%
19	Ter excedente na capacidade de maquinário	1	0,5%
20	Outros	1	0,5%
Total Geral		201	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa

Esse bloco trata sobre como a entidade avalia e trata os riscos sob o olhar de probabilidade e impacto, mas sempre considerando os limites de possíveis impactos que possam interferir na realização dos objetivos.

O resultado apresentado na Tabela 10 é que 78% dos respondentes afirmaram que as entidades onde atuam possuem uma boa gestão de avaliação dos riscos fiscais, indicando que a entidade possui um bom conhecimento sobre os riscos das atividades fiscais, pois com esse percentual pode ser considerada uma boa avaliação.

Uma questão intrigante está relacionada com a afirmação nº 16, que trata sobre os riscos fiscais existentes, se são reflexos dos gestores/diretores. 66% afirmaram que sim e 31% afirmaram como indiferente, discordando parcialmente ou totalmente, ou seja, que se há algum risco fiscal, são reflexos dos colaboradores abaixo da diretoria/gestores.

Abaixo, na Tabela 12, é demonstrado o resultado desconsiderando o resultado dos gestores, considerando somente o percepção dos colaboradores abaixo dos gestores:

Tabela 12  
Avaliação dos riscos - Resultado dos colaboradores sem cargos de gestão

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
16	Os riscos fiscais que a entidade estaria sujeita atualmente são reflexos das escolhas da diretoria/gestores.	0,00%	25,00%	37,50%	12,50%	25,00%	0,00%
17	A entidade reage de forma cautelosa diante dos riscos fiscais existentes.	0,00%	25,00%	62,50%	0,00%	12,50%	0,00%
18	A conformidade das normas contábeis e fiscais aplicadas na entidade refletem efetivamente a realidade.	0,00%	50,00%	37,50%	0,00%	12,50%	0,00%
21	Os relatórios fiscais e contábeis da entidade apresentados internamente consideram um alto nível de precisão.	0,00%	62,50%	25,00%	0,00%	12,50%	0,00%
22	O objetivo da entidade reflete totalmente as leis e regulamentações fiscais/tributárias.	0,00%	50,00%	25,00%	25,00%	0,00%	0,00%
23	Quando a entidade identifica os riscos fiscais, é determinado como esses riscos devem ser conduzidos.	0,00%	62,50%	37,50%	0,00%	0,00%	0,00%
24	A entidade envolve os níveis adequados de gestores para avaliar os riscos fiscais de uma operação ou uma nova operação.	0,00%	62,50%	25,00%	0,00%	12,50%	0,00%
25	A diretoria avalia a ocorrência de fraudes ou falhas contábeis e fiscais.	0,00%	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%	0,00%
26	A organização identifica e avalia mudanças fiscais e contábeis, que poderiam afetar significativamente o sistema de controle interno. Exemplo: Forma de reconhecimento de receita.	0,00%	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%	0,00%
	Média =>	0,00%	48,61%	36,11%	6,94%	8,33%	0,00%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>85%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>8%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme demonstrado na Tabela 12, a afirmação nº 16 praticamente apresenta a mesma percepção dos gestores, ou seja, 37,5% do grupo que não possui cargo de gestão afirmaram que se há algum risco fiscal, este está relacionado aos atuantes da área fiscal.

Nesse caso, como é um resultado que pode ser considerável, vamos avaliar a

etapa seguinte do processo COSO, que é a “Avaliação da resposta” aos riscos, que será a forma que a administração / gestores deverão responder.

A resposta aos riscos são classificadas em:

- Evitar – Descontinuar as atividades que geram os riscos;
- Reduzir – Adotar medidas para reduzir a probabilidade ou o impacto dos riscos, ou, até mesmo, ambos;
- Compartilhar – Reduzir a probabilidade ou do impacto dos riscos pela transferência ou pelo compartilhamento de uma porção do risco;
- Aceitar – Nenhuma medida é adotada para afetar a probabilidade ou o grau de impacto dos riscos.

Na Tabela 13 é apresentado o resultado dessa percepção:

Tabela 13  
Avaliação da Resposta ao Risco - Resultado Geral

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
27	A entidade reage prontamente diante dos riscos fiscais existentes, visando-os eliminá-los, tratá-los ou mitigá-los.	2,60%	40,26%	29,87%	22,08%	2,60%	2,60%
28	As medidas tomadas pela entidade para eliminar, tratar ou mitigar os riscos fiscais estão sempre alinhadas com a tolerância e com o apetite a riscos da entidade.	2,60%	40,26%	28,57%	19,48%	6,49%	2,60%
29	Os riscos fiscais existentes são compatíveis com o apetite ao risco da organização, que possibilita uma garantia razoável do cumprimento dos objetivos da organização.	5,19%	31,17%	37,66%	14,29%	7,79%	3,90%
	Média =>	3,46%	37,23%	32,03%	18,61%	5,63%	3,03%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>69%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>9%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observe que o resultado apresentado é que 69% dos respondentes praticamente já possuem uma resposta ao risco, que pelo resultado, é considerado uma boa gestão, mas 9% (4+5) responderam que discordam parcialmente ou completamente.

E seria uma oportunidade, dentro desse grupo de respondentes de 9%, uma análise de alinhamento dos riscos, visando-os tratar conforme classificação relatada anteriormente, para reduzir os riscos de possíveis sanções fiscais.

Passamos agora para o tópico 06 da teoria do COSO, que é a Avaliação das Atividades de Controle, que contempla políticas e procedimentos que garantem que as respostas aos risco são executadas de forma eficiente.

A seguir, a Tabela 14 apresenta o resultado da pesquisa referente ao tópico de Avaliação de Atividades de Controle, no qual foram abordadas 16 afirmações:

Tabela 14  
Avaliação das Atividades de Controle - Resultado Geral

Nº	Afirmação	0	1	2	3	4	5
30	A empresa estabelece políticas e procedimentos fiscais e contábeis em termos de controle.	3,90%	37,66%	36,36%	12,99%	5,19%	3,90%
31	As políticas e procedimentos adotadas visando assegurar as respostas aos riscos fiscais são executadas com eficácia.	5,19%	29,87%	36,36%	20,78%	3,90%	3,90%
32	Todas as liberações de documentos para pagamentos são sempre avaliadas pelo depto. Fiscal com a finalidade de identificar inconformidades tributárias e fiscais.	2,60%	42,86%	24,68%	12,99%	6,49%	10,39%
33	As retiradas de itens de estoque sempre são feitas por um documento fiscal ou com uma requisição.	23,38%	33,77%	16,88%	11,69%	5,19%	9,09%
34	Os documentos comprobatórios de transações são sempre arquivados de forma adequada que vise sua localização de forma ágil em uma eventual fiscalização. (Ex: xml de 3º na rede por mês de escrituração fiscal, nfs serviços por data de emissão, etc.)	0,00%	41,56%	33,77%	10,39%	11,69%	2,60%

Nº	Afirmação	0	1	2	3	4	5
35	A conciliação contábil da entidade sempre possui documentação suporte que apoie o saldo apresentado.	0,00%	57,14%	24,68%	12,99%	2,60%	2,60%
36	As origens das entradas de recursos na empresa sempre são avaliadas. Ex: O CNPJ de quem efetuou o depósito é o mesmo de quem efetivamente tem o vínculo de negociação com a empresa.	2,60%	62,34%	11,69%	10,39%	7,79%	5,19%
37	A senhas de segurança para acesso a sistemas eletrônicos da empresa são consideradas seguras.	0,00%	50,65%	25,97%	11,69%	7,79%	3,90%
38	A empresa possui o procedimento de inventário cíclico das mercadorias e no mínimo um inventário grande no final de cada exercício.	25,97%	35,06%	15,58%	5,19%	12,99%	5,19%
39	O controle de entrada e saída de recursos financeiros obedece ao princípio contábil da entidade. (Não se misturam operações da empresa com outras operações que não sejam efetivamente da empresa.)	0,00%	63,64%	15,58%	9,09%	7,79%	3,90%
40	A entidade possui todo seu ambiente informatizado e integrado com outras áreas.	0,00%	49,35%	23,38%	9,09%	10,39%	7,79%
41	As informações da entidade estão seguras, pois todas as informações possuem back-up.	0,00%	58,44%	16,88%	14,29%	6,49%	3,90%
42	Os sistemas informatizados da entidade são sempre confiáveis.	0,00%	38,96%	32,47%	9,09%	11,69%	7,79%
43	A entidade adota todos os manuais de procedimentos operacionais para as áreas.	1,30%	32,47%	32,47%	19,48%	7,79%	6,49%

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
44	A área fiscal da entidade sempre acompanha os cadastros efetuados com a finalidade de manter a integridade dos dados cadastrais gerados nas obrigações acessórias e evitar a evasão fiscal. (sonegação de impostos).	1,30%	38,96%	32,47%	15,58%	9,09%	2,60%
45	A empresa possui uma política de vendas e sempre avalia o tipo de cliente para reduzir a sonegação fiscal. (Ex.: uma empresa distribuidora de material elétrico vender para uma loja de móveis, ou vender uma grande quantidade para uma pessoa física.)	14,29%	35,06%	25,97%	7,79%	10,39%	6,49%
	Média =>	5,03%	44,24%	25,32%	12,09%	7,95%	5,36%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>70%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>13%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado em geral, a percepção apresentada é que as áreas fiscais das entidades apresentam um bom nível de controle interno, em 44% concordando totalmente, e 25% concordando parcialmente, resultando em aproximadamente 70% dos pesquisados.

É demonstrado também que a afirmação nº 38, que relata sobre procedimentos inerentes a inventário cíclico de mercadorias, e a afirmação nº 45, que trata sobre política de vendas de mercadorias, apresentaram um indicador elevado (25,97% e 14,29% respectivamente). Pelas afirmações se tratarem de operações com mercadorias, esse resultado de “Não aplicável” foi dos profissionais de finanças não atuantes em empresas comerciais, e sim em empresas prestadoras de serviços.

Mas nessa percepção é observado que algumas atividades de controle obtiveram um índice elevado ao considerarmos a soma dos respondentes que se posicionaram de forma “discordo parcialmente ou totalmente”, tendo uma oportunidade de melhoria, que podem ser reguladas e acompanhadas, pois podem afetar os objetivos e metas da entidade.

Essas atividades são apresentadas na Tabela 15, a seguir:

**Tabela 15**  
 Ranking das atividades de controle com maiores índices de rejeição

Ranking	Atividades de Controle	4	5	Total
1	Os sistemas informatizados da entidade são sempre confiáveis.	11,69%	7,79%	<b>19,48%</b>
2	A entidade possui todo seu ambiente informatizado e integrado com outras áreas.	10,39%	7,79%	<b>18,18%</b>
3	Todas as liberações de documentos para pagamentos são sempre avaliadas pelo depto. Fiscal com a finalidade de identificar inconformidades tributárias e fiscais.	6,49%	10,39%	<b>16,88%</b>
4	A entidade adota todos os manuais de procedimentos operacionais para as áreas.	7,79%	6,49%	<b>14,29%</b>
5	O controle de entrada e saída de recursos financeiros obedece ao princípio contábil da entidade. (Não se misturam operações da empresa com outras operações que não sejam efetivamente da empresa.)	7,79%	3,90%	<b>11,69%</b>
6	As políticas e procedimentos adotadas visando assegurar as respostas aos riscos fiscais são executadas com eficácia.	3,90%	3,90%	<b>7,79%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

O tópico seguinte aborda sobre Informação e Comunicação. É a tratativa de como as informações são disseminadas, para que sejam utilizadas nas atividades e alcance todos envolvidos e os possibilite cumprir suas responsabilidades.

Os resultados encontram-se na Tabela 16, a seguir:

Tabela 16  
Avaliação das Informações e Comunicações - Resultado Geral

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
46	A empresa obtém informações fiscais e contábeis, com a finalidade de apoiar o funcionamento e a qualidade das informações de outros controles internos. (Ex: avaliar as devoluções para identificar se o problema é de qualidade ou prazo de entrega. Avaliar se a entidade paga mais impostos por estar saindo mais de um determinado produto do que outro que possui um imposto/alíquota menor)	6,49%	36,36%	29,87%	12,99%	10,39%	3,90%
47	Quando as informações são obtidas da área fiscal, são comunicadas de forma clara a outras áreas, visando apoiar o funcionamento e a qualidade das informações de outros controles internos.	3,90%	33,77%	32,47%	15,58%	10,39%	3,90%
48	Os dados e as informações da área fiscal gerados por sistemas de informática são confiáveis e sempre fornecidos de forma simples.	2,60%	23,38%	45,45%	11,69%	10,39%	6,49%
49	O tratamento dado às informações contábeis e fiscais permite que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades. (Ex.: são geradas contas a pagar, receber, as entradas atualizam saldos em estoques que possam ser controlados, lançamentos contábeis, gerar outros relatórios de outras áreas, etc.)	2,60%	45,45%	22,08%	15,58%	10,39%	3,90%
50	Os canais de comunicação de informações relevantes estão sempre a disposição de ouvir, e englobam todos os colaboradores e toda a estrutura funcional da empresa.	0,00%	33,77%	35,06%	18,18%	9,09%	3,90%
	Média =>	3,12%	34,55%	32,99%	14,81%	10,13%	4,42%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>68%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>15%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A percepção apresentada pelos respondentes sobre a avaliação da Comunicação e Informação pertinentes à área fiscal é relativamente boa, apresentando um resultado de “Concordando Totalmente ou Parcialmente” de cerca de 68%.

Em torno de 15% consideraram como “Discordando Parcialmente ou

Totalmente”, que é possível considerar como um alto índice de rejeição. A afirmação que possuiu maior índice de respondentes que se posicionaram de forma indiferente está relacionada à afirmação de nº 50, que trata sobre disponibilidade dos canais de comunicação aos colaboradores da empresa, que resultou somente nessa afirmação um indicador de quase de 15%.

Os canais de comunicação não somente vêm sendo utilizados de forma estratégica, mas também como forma de alcançar as metas estabelecidas pela empresa (Silva & Silva, 2010).

Mas a estratégia da comunicação nas empresas vem se tornando cada vez mais um grande desafio, principalmente numa época em que empresas adotam cada vez mais novos modelos de negócios visando se adaptar às tendências globais tecnológicas e às próprias alterações nas relações de trabalho, dotadas de escritórios muitas vezes em um conceito de mobilidade interna, ou até mesmo oferecendo o benefício do “home office” (Pedros, 2016).

E o último bloco da pesquisa discorre sobre a Avaliação do Monitoramento, que trata sobre como os possíveis riscos são monitorados e como são avaliados, identificando seu comportamento ao longo do tempo.

Enfim, para o bloco sobre o Monitoramento foram elaboradas seis afirmações que apresentaram as seguintes percepções:

Tabela 17  
Avaliação do Monitoramento

Nº	Afirmção	0	1	2	3	4	5
51	Há um monitoramento constante da gestão de riscos fiscais.	3,90%	28,57%	36,36%	20,78%	3,90%	6,49%
52	Há realização de atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão dos processos fiscais operacionais nas atividades e serviços na empresa.	1,30%	32,47%	33,77%	22,08%	7,79%	2,60%
53	Minhas decisões sobre as operações da empresa sempre são monitoradas/avaliadas/acompanhadas pela área fiscal.	2,60%	28,57%	31,17%	19,48%	12,99%	5,19%
54	Na entidade há uma segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição, de forma que sejam evitados os conflitos de interesses e outros que prejudiquem nos desempenhos funcionais inerentes a área fiscal. (Ex: Há um depto. de cadastro de produtos, e somente esse depto. poderá efetuar os cadastros dos produtos).	3,90%	45,45%	24,68%	10,39%	12,99%	2,60%
55	Sempre há uma comunicação às pessoas, com condições de tomar medidas necessárias e corretivas das deficiências identificadas no monitoramento fiscal, que são capazes de afetar, de modo geral, a entidade.	1,30%	36,36%	35,06%	18,18%	5,19%	3,90%
56	Sempre são executadas as modificações necessárias observadas nos processos de monitoramento do risco fiscal.	1,30%	33,77%	32,47%	19,48%	10,39%	2,60%
	Média =>	2,38%	34,20%	32,25%	18,40%	8,87%	3,90%
			<b>1+2=&gt;</b>	<b>66%</b>		<b>4+5=&gt;</b>	<b>13%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observando a Tabela 17, os resultados da pesquisa apresenta o Monitoramento da área fiscal como boa ou satisfatória, pois em torno de 66% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente que há um monitoramento das atividades que podem impactar no risco fiscal da empresa.

Representando 13%, os respondentes que se posicionaram como discordando parcialmente ou totalmente, sendo a afirmação que apresentou o índice mais alto foi a de nº 53, que trata sobre se as decisões desses profissionais, são acompanhadas

por um profissional da área fiscal, resultando em 18,18% que praticamente não são acompanhados.

Um índice relativamente considerável, e que deve ser um ponto de atenção, pois atualmente, com a complexidade tributária do nosso país, do profissional da área fiscal vem sendo exigido uma visão multidisciplinar, não conhecendo apenas o sistema tributário mas também tendo conhecimentos relacionados à Administração, Contabilidade e Direito, integrado a questões relacionadas à liderança, comunicação, negociação e tecnologia (Rossi, 2017).

E ainda com o mundo corporativo cada vez mais complexo e se desenvolvendo com muita agilidade, as empresas têm a necessidade de adaptarem suas estratégias e tomada de decisão de forma rápida e precisa, e muitas vezes esses dados são fornecidos pela área tributária/fiscal (Uzeda & Monteiro, 2014).

Como visto, o método COSO ERM é um instrumento de grande valia para o acompanhamento e o gerenciamento do risco fiscal, pois visa garantir a confiabilidade e o monitoramento dos riscos inerentes aos procedimentos internos, tornando-se possíveis implementações de melhorias contínuas.

A seguir, um quadro resumo dos oito componentes do Método COSO ERM apresentando o resultado consolidado da pesquisa:

Tabela 18

Quadro sinótico do resultado da pesquisa

	0	1	2	3	4	5
Ambiente interno	4,16%	37,92%	28,31%	15,84%	8,83%	4,94%
Fixação de objetivos	3,12%	<b>29,61%</b>	37,40%	16,10%	8,57%	5,19%
Identificação dos eventos	4,94%	35,32%	27,27%	18,96%	7,27%	<b>6,23%</b>
Avaliação dos riscos	1,44%	<b>43,58%</b>	<b>34,05%</b>	10,68%	6,49%	3,75%
Resposta aos riscos	3,46%	37,23%	32,03%	18,61%	5,63%	<b>3,03%</b>
Atividades de controle	5,03%	<b>44,24%</b>	25,32%	12,09%	7,95%	5,36%
Informação e comunicação	3,12%	34,55%	32,99%	14,81%	<b>10,13%</b>	4,42%

	0	1	2	3	4	5
Monitoramento	2,38%	34,20%	32,25%	18,40%	8,87%	3,90%
<b>Média Geral</b>	<b>3,46%</b>	<b>37,08%</b>	<b>31,20%</b>	<b>15,69%</b>	<b>7,97%</b>	<b>4,60%</b>
			<b>68,29%</b>			<b>12,57%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro resumo apresentado são identificados os fatores que são considerados mais importantes na atividade fiscal quais os fatores mais sujeito à riscos.

O resultado é que em torno de 68% dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente com as afirmações que podem sugerir um bom gerenciamento do risco fiscal conforme metodologia COSO-ERM.

Com **concordância total**, o maior índice foi sobre o item das “Atividades de Controle”, com 44,24%, demonstrando que a percepção dos respondentes é que a área fiscal possui boas atividades de controle.

Dentro desse tópico, a percepção de maior importância foi a dos profissionais com relação aos controles de entradas e saídas de recursos financeiros, obedecendo ao princípio da entidade, certificando-se de que as operações são realmente da empresa, não tendo operações de sócios ou outras empresas ligadas aos sócios, com mais de 63% dos respondentes com concordância total. Ainda nos itens com resultado de maior concordância total, a segunda maior colocação desse tópico que foi considerado um fator relevante na percepção dos profissionais, estão relacionadas às entradas de recursos na empresa, com 62,34%, observando se a entidade procura sempre saber a origem dos recursos, evitando riscos de questionamentos por fraude ou lavagem de dinheiro.

Considerando a **concordância total e parcial**, os itens de controle com maiores índices de importância foram sobre a conciliação contábil da entidade possuir sempre um documento suporte para apoiar o saldo contábil, com um resultado de 81,82%, seguidos de controles de acesso ao sistema, com 76,62% dos respondentes.

Com relação ao índice com **menor concordância total** foi o item de “Fixação de Objetivos”, com 29,61% dos respondentes. Conforme mencionado, com os objetivos escolhidos são estabelecidas as estratégias, e um dos requisitos para a identificação de eventos para obter a forma de como responderá aos riscos. É uma etapa de suma importância para que seja possível o gerenciamento do risco ser controlado de forma

eficaz.

Nesse tópico, o componente com maior concordância total tratou sobre o planejamento da área fiscal visando a redução dos riscos fiscais, com 35,06% dos respondentes, sendo considerado esse tópico também com a maior concordância total somados à concordância parcial.

O maior índice de concordância total somados à concordância parcial ficou o item “Avaliação dos riscos”, com 77,63% (1 + 2), demonstrando que na percepção dos respondentes os riscos fiscais são avaliados sempre num olhar de probabilidade e impacto.

Quanto aos índices de discordância, o item que ficou com o maior percentual foi “Identificação dos Eventos”, com 6,23% das respostas, e quanto aos índices com menor indicador de discordância foi o item “Resposta aos Riscos”, com 3,03%. Isso provavelmente pela menor indicador de “Fixação de objetivos”, que está intrinsecamente ligada a este item.

O maior índice de discordância total somados à discordância parcial ficou o item “Informação e Comunicação”, que totalizou 14,5% (4+5), que mesmo tendo uma boa média de concordância total e parcial, é demonstrada uma oportunidade para que esse item melhorado nas empresas para que alcance de forma eficiente, todos os níveis da organização, alertando sobre a responsabilidade de cada indivíduo.

Referente aos índice de “Não aplicável”, o resultado geral apresentou uma média de 3,46%, indicando que a maior parte das afirmações são pertinentes à prática fiscal.

#### 4.2.1 Análise estatística das variáveis do estudo

Visando comparar as respostas e verificar se havia alguma diferença na percepção das afirmações, realizaram-se testes de diferença de médias (Kruskal-Wallis) entre os perfis dos respondentes, cujos resultados abordaremos a seguir.

##### 4.2.1.1 Percepção por gênero

Na Tabela 19 é demonstrado o resultado do teste de Kruskal-Wallis, pela percepção por gênero:

Tabela 19

Resultado de teste estatístico - Percepção por gênero

Questão	F	M	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	1,727	1,815	1,789	0,697
A2	1,909	1,963	1,947	0,838
A3	2,000	1,870	1,908	0,434
A4	2,364	2,278	2,303	0,855
A5	2,182	2,130	2,145	0,953
A6	<b><u>1,545</u></b>	<b><u>2,296</u></b>	<b><u>2,079</u></b>	<b><u>0,009</u></b>
A7	2,227	2,074	2,118	0,501
A8	2,182	2,037	2,079	0,628
A9	2,364	2,056	2,145	0,449
A10	2,136	2,333	2,276	0,267
A11	1,727	1,852	1,816	0,697
A12	2,182	2,148	2,158	0,995
A13	2,091	1,963	2,000	0,938
A14	2,318	2,074	2,145	0,505
A15	2,409	2,130	2,211	0,394
A16	2,136	2,185	2,171	0,871
A17	1,818	1,870	1,855	0,535

Questão	F	M	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A18	1,500	1,870	1,763	0,129
A21	<b><u>1,545</u></b>	<b>2,111</b>	<b>1,947</b>	<b><u>0,024</u></b>
A22	1,636	1,852	1,789	0,646
A23	1,773	1,648	1,684	0,534
A24	2,273	1,944	2,039	0,292
A25	2,000	1,815	1,868	0,908
A26	1,864	1,815	1,829	0,936
A27	1,955	1,870	1,895	0,952
A28	1,818	2,000	1,947	0,459
A29	2,091	1,963	2,000	0,947
A30	1,773	1,944	1,895	0,483
A31	1,955	2,019	2,000	0,503
A32	1,864	2,204	2,105	0,360
A33	1,273	1,852	1,684	0,196
A34	<b><u>1,500</u></b>	<b>2,204</b>	<b>2,000</b>	<b><u>0,014</u></b>
A35	1,409	1,778	1,671	0,182
A36	1,455	1,852	1,737	0,396
A37	1,636	1,963	1,868	0,197
A38	1,136	1,778	1,592	0,105
A39	1,545	1,796	1,724	0,752
A40	1,818	2,111	2,026	0,481

Questão	F	M	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A41	1,591	1,833	1,763	0,679
A42	2,227	2,093	2,132	0,655
A43	2,091	2,222	2,184	0,747
A44	1,818	2,056	1,987	0,526
A45	1,773	1,852	1,829	0,877
A46	1,682	2,037	1,934	0,153
A47	1,955	2,093	2,053	0,587
A48	2,136	2,259	2,224	0,527
A49	1,818	2,000	1,947	0,874
A50	1,909	2,222	2,132	0,313
A51	2,091	2,130	2,118	0,938
A52	1,909	2,167	2,092	0,537
A53	2,318	2,241	2,263	0,767
A54	1,727	1,963	1,895	0,298
A55	1,773	2,093	2,000	0,408
A56	1,864	2,185	2,092	0,171

Fonte: Dados da pesquisa

Ao nível de significância de 1%, apurou-se diferença nas afirmações dos respondentes, segundo seu gênero, na afirmação de nº 6 (Se a direção institui/aprova processos fiscais que estabeleça objetivos alinhados com a missão da empresa) que resultou em um nível de sig.=0,009, indicando que os respondentes do gênero feminino possuem uma percepção maior se a direção institui/aprova os processos fiscais que estabelecem objetivos alinhados com a missão da empresa.

Ainda com referência ao gênero, ao nível de significância de 5% encontrou-se diferença nas afirmações de nº 21, que refere-se ao nível de precisão dos relatórios fiscais e contábeis da entidade apresentados internamente, (sig.=0,024) e 34, com relação ao arquivamento dos documentos comprobatórios de transações (sig.= 0,014). Nessas duas afirmações, os respondentes do gênero feminino possuíram uma maior divergência com relação às afirmações apresentadas.

## 4.2.1.2 Percepção por idade

Na Tabela 20 é evidenciado o resultado do teste de Kruskal-Wallis, de percepção por idade:

Tabela 20  
Resultado de teste estatístico - Percepção por idade

<b>Afirmação</b>	<b>Até 30 anos</b>	<b>De 31 a 40 anos</b>	<b>De 41 a 50 anos</b>	<b>Mais de 50 anos</b>	<b>Média Geral</b>	<b>Teste Kruskal-Wallis</b>
A1	2,000	1,833	1,826	1,609	1,789	0,694
A2	1,917	2,000	2,043	1,826	1,947	0,969
A3	2,000	1,944	1,913	1,826	1,908	0,902
A4	2,167	2,778	2,435	1,870	2,303	0,217
A5	2,167	2,389	2,043	2,043	2,145	0,847
A6	2,167	1,722	2,174	2,217	2,079	0,542
A7	1,833	2,111	2,261	2,130	2,118	0,863
A8	1,750	2,111	2,261	2,043	2,079	0,551
A9	2,167	2,056	2,261	2,087	2,145	0,988
A10	2,167	2,222	2,348	2,304	2,276	0,863
A11	2,167	1,833	1,870	1,565	1,816	0,656
A12	2,000	2,167	2,130	2,261	2,158	0,727
A13	1,750	2,222	1,870	2,087	2,000	0,282
A14	2,083	2,222	2,174	2,087	2,145	0,993
A15	2,417	2,333	2,261	1,957	2,211	0,780
A16	1,833	2,278	2,087	2,348	2,171	0,573

<b>Afirmção</b>	<b>Até 30 anos</b>	<b>De 31 a 40 anos</b>	<b>De 41 a 50 anos</b>	<b>Mais de 50 anos</b>	<b>Média Geral</b>	<b>Teste Kruskal-Wallis</b>
A17	1,917	1,722	1,870	1,913	1,855	0,917
A18	1,917	1,667	1,609	1,913	1,763	0,486
A21	1,917	1,500	2,000	2,261	1,947	0,121
A22	1,750	1,556	1,696	2,087	1,789	0,360
A23	1,750	1,556	1,565	1,870	1,684	0,541
A24	2,167	2,111	1,783	2,174	2,039	0,667
A25	2,000	1,833	1,870	1,826	1,868	0,995
A26	1,917	1,556	1,957	1,870	1,829	0,817
A27	1,833	1,889	2,000	1,826	1,895	0,931
A28	1,833	1,833	1,957	2,087	1,947	0,782
A29	1,917	1,833	1,826	2,348	2,000	0,362
A30	2,000	1,667	1,826	2,087	1,895	0,519
A31	2,333	2,056	1,870	1,913	2,000	0,680
A32	2,250	2,056	2,000	2,174	2,105	0,917
A33	1,000	1,500	1,739	2,130	1,684	0,165
A34	2,167	1,722	1,783	2,348	2,000	0,148
A35	2,000	1,333	1,652	1,783	1,671	0,407
A36	2,000	1,389	1,739	1,870	1,737	0,524
A37	1,917	1,611	1,696	2,217	1,868	0,153
A38	1,000	1,500	1,391	2,174	1,592	0,162
A39	2,083	1,389	1,652	1,870	1,724	0,353

Afirmação	Até 30 anos	De 31 a 40 anos	De 41 a 50 anos	Mais de 50 anos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A40	2,000	1,722	2,000	2,304	2,026	0,521
A41	1,750	1,389	1,826	2,000	1,763	0,226
A42	2,000	1,889	2,348	2,174	2,132	0,624
A43	2,500	2,389	1,913	2,130	2,184	0,663
A44	2,000	1,667	2,217	2,000	1,987	0,463
A45	1,667	1,889	1,696	2,000	1,829	0,808
A46	1,917	1,944	1,696	2,174	1,934	0,465
A47	2,167	2,222	1,783	2,130	2,053	0,683
A48	2,167	2,389	2,261	2,087	2,224	0,959
A49	2,000	1,889	1,913	2,000	1,947	0,948
A50	2,083	2,167	1,870	2,391	2,132	0,423
A51	2,250	2,000	2,217	2,043	2,118	0,919
A52	2,083	2,000	2,130	2,130	2,092	0,989
A53	2,500	2,167	2,261	2,217	2,263	0,944
A54	<b>1,917</b>	<b><u>1,333</u></b>	<b>2,043</b>	<b>2,174</b>	<b>1,895</b>	<b><u>0,092</u></b>
A55	2,083	1,944	1,913	2,087	2,000	0,929
A56	1,917	2,000	2,304	2,043	2,092	0,799

Fonte: Dados da pesquisa

Com referência à idade, ao nível de significância de 10%, apurou-se a divergência entre os respondentes, segundo a idade, na afirmação de nº 54, que trata sobre a percepção se há uma segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição, de forma que sejam evitados os conflitos de interesses e outros que prejudiquem nos desempenhos funcionais inerentes à área fiscal. O resultado foi um nível de sig.=0,092, indicando que os respondentes com idade entre 31 e 40 possuem maior divergência de opinião de que há uma segregação das atividades de forma que evite conflitos de interesse nas atividades da área fiscal que possa prejudicar no desempenho da área.

## 4.2.1.3 Percepção por tempo de experiência profissional

O resultado do teste estatístico avaliando a percepção por tempo de experiência profissional é demonstrado na Tabela 21:

Tabela 21  
Resultado de teste estatístico - Percepção por experiência profissional

Afirmiação	Até 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Mais de 30 anos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	<b>1,867</b>	<b>2,150</b>	<b>1,826</b>	<u><b>1,278</b></u>	<b>1,789</b>	<u><b>0,073</b></u>
A2	1,667	2,350	2,087	1,556	1,947	0,357
A3	1,667	2,350	1,826	1,722	1,908	0,260
A4	<b>2,000</b>	<b>3,000</b>	<b>2,391</b>	<u><b>1,667</b></u>	<b>2,303</b>	<u><b>0,016</b></u>
A5	1,867	2,700	2,043	1,889	2,145	0,210
A6	1,933	2,050	2,217	2,056	2,079	0,868
A7	<u><b>1,600</b></u>	<b>2,700</b>	<b>2,217</b>	<b>1,778</b>	<b>2,118</b>	<u><b>0,088</b></u>
A8	1,600	2,550	2,087	1,944	2,079	0,157
A9	1,867	2,600	2,087	1,944	2,145	0,430
A10	2,000	2,250	2,522	2,222	2,276	0,533
A11	1,733	2,150	1,739	1,611	1,816	0,619
A12	<u><b>1,667</b></u>	<b>2,650</b>	<b>1,957</b>	<b>2,278</b>	<b>2,158</b>	<u><b>0,081</b></u>
A13	1,600	2,350	2,000	1,944	2,000	0,317
A14	1,867	2,650	2,043	1,944	2,145	0,266
A15	2,000	2,700	2,043	2,056	2,211	0,291
A16	1,867	2,500	2,043	2,222	2,171	0,602

Afirmação	Até 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Mais de 30 anos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A17	1,867	2,000	1,783	1,778	1,855	0,990
A18	1,733	1,900	1,609	1,833	1,763	0,566
A21	1,667	2,000	1,913	2,167	1,947	0,514
A22	1,533	1,800	1,783	2,000	1,789	0,757
A23	1,533	2,000	1,609	1,556	1,684	0,558
A24	1,933	2,500	1,783	1,944	2,039	0,410
A25	2,000	2,250	1,696	1,556	1,868	0,452
A26	1,800	2,000	1,913	1,556	1,829	0,634
A27	1,733	2,200	2,000	1,556	1,895	0,326
A28	1,667	2,250	1,913	1,889	1,947	0,698
A29	1,600	2,250	1,826	2,278	2,000	0,380
A30	1,867	2,050	1,826	1,833	1,895	0,973
A31	2,200	2,350	1,870	1,611	2,000	0,285
A32	2,067	2,250	2,130	1,944	2,105	0,974
A33	<b><u>0,867</u></b>	<b>2,000</b>	<b>2,043</b>	<b>1,556</b>	<b>1,684</b>	<b><u>0,085</u></b>
A34	1,800	2,150	1,957	2,056	2,000	0,744
A35	1,667	1,650	1,783	1,556	1,671	0,901
A36	1,800	1,700	1,826	1,611	1,737	0,773
A37	1,600	1,850	1,870	2,111	1,868	0,426
A38	1,133	1,750	1,826	1,500	1,592	0,499
A39	1,733	1,750	1,870	1,500	1,724	0,627

Afirmção	Até 10 anos	De 11 a 20 anos	De 21 a 30 anos	Mais de 30 anos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A40	1,933	2,100	2,000	2,056	2,026	0,968
A41	1,533	1,900	1,696	1,889	1,763	0,684
A42	1,867	2,450	2,087	2,056	2,132	0,565
A43	2,267	2,350	2,174	1,944	2,184	0,704
A44	1,933	1,900	2,130	1,944	1,987	0,942
A45	1,600	2,050	1,913	1,667	1,829	0,767
A46	1,667	2,350	1,739	1,944	1,934	0,504
A47	2,067	2,350	1,957	1,833	2,053	0,775
A48	2,200	2,500	2,348	1,778	2,224	0,452
A49	1,800	2,250	1,913	1,778	1,947	0,565
A50	1,867	2,300	2,000	2,333	2,132	0,728
A51	1,867	2,500	2,130	1,889	2,118	0,348
A52	1,800	2,300	2,217	1,944	2,092	0,488
A53	2,200	2,550	2,217	2,056	2,263	0,617
A54	1,533	1,850	2,043	2,056	1,895	0,520
A55	1,800	2,200	2,130	1,778	2,000	0,444
A56	1,800	2,250	2,304	1,889	2,092	0,503

Fonte: Dados da pesquisa

Na percepção dos respondentes segundo o tempo de experiência profissional, constatou-se uma diferença na afirmação de nº 4, que trata sobre a entidade possuir um alto compromisso em atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e responsáveis que visam reduzir os riscos fiscais e tributários, ao nível de 5%. Com um nível de sig.=0,016, indicou que os respondentes com tempo de experiência com mais de 30 anos afirmaram que a empresa possui um alto compromisso em atrair, reter e desenvolver pessoas competentes e responsáveis que visam reduzir os riscos fiscais.

Ainda com relação ao tópico de experiência profissional, é evidenciado diferença na percepção ao nível de 10%, relacionada à afirmação de nº 01, que trata se a diretoria estabelece padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos fiscais e tributários, com um nível de sig.=0,073, demonstrando

que os profissionais com mais de 30 anos de experiência possuem maior percepção nesse quesito.

A afirmação 07, que relata sobre o Depto. Fiscal constantemente efetuar o planejamento das atividades de sua área visando à redução e à mitigação de riscos fiscais, apresentou um nível de sig.=0,088, e a afirmação de nº 12, que afirma que o Depto. Fiscal apresenta estratégias para identificar/eliminar/mitigar riscos fiscais em potencial em toda a organização, com um nível de sig.=0,081. Para a afirmação nº 33, que menciona sobre a percepção sobre as retiradas de itens de estoque, se sempre são retiradas por meio de um documento fiscal ou com uma requisição, ainda considerando o nível de 10% de significância, apresentou sig.=0.085. Os respondentes com experiência até 10 anos foram os que demonstraram maiores desvios que os demais profissionais sobre as afirmações mencionadas.

#### 4.2.1.4 Percepção por posição na organização

No perfil do respondente relacionado à posição na organização, segue resultado do teste na Tabela 22.

Tabela 22

Resultado de teste estatístico - Percepção por posição na organização

Afirmação	Analista/ Assistente	Auxiliar/ Supervisor	Coordenador/ Supervisor	Gerente	Diretor/ Proprietário	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A1	1,625	1,867	2,148	1,423	1,789	0,127	
A2	1,500	2,133	2,074	1,846	1,947	0,797	
A3	1,750	1,867	2,037	1,846	1,908	0,959	
A4	2,625	2,467	2,481	1,923	2,303	0,460	
A5	1,875	2,267	2,185	2,115	2,145	0,970	

Afirmção	Analista/ Auxiliar/ Assistente	Coordenador/ Supervisor	Gerente	Diretor/ Proprietário	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A6	2,375	2,000	2,111	2,000	2,079	0,836
A7	2,000	2,067	2,407	1,885	2,118	0,915
A8	2,000	1,933	2,259	2,000	2,079	0,953
A9	2,375	2,000	2,444	1,846	2,145	0,573
A10	1,750	2,133	2,407	2,385	2,276	0,313
A11	1,625	2,333	1,741	1,654	1,816	0,590
A12	2,000	2,133	2,444	1,923	2,158	0,522
A13	1,500	2,133	2,222	1,846	2,000	0,400
A14	2,375	2,400	2,333	1,731	2,145	0,288
A15	2,375	2,267	2,370	1,962	2,211	0,772
A16	2,375	1,933	2,185	2,231	2,171	0,571
A17	2,000	1,733	1,889	1,846	1,855	0,688
A18	1,750	1,533	1,704	1,962	1,763	0,139
A21	1,625	1,800	2,000	2,077	1,947	0,332
A22	1,750	1,800	1,815	1,769	1,789	0,943
A23	1,375	1,733	1,667	1,769	1,684	0,731
A24	1,625	2,533	2,000	1,923	2,039	0,312
A25	1,625	2,267	1,963	1,615	1,868	0,410
A26	1,625	1,933	1,889	1,769	1,829	0,974

Afirmação	Analista/ Auxiliar/ Assistente	Coordenador/ Supervisor	Gerente	Diretor/ Proprietário	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A27	1,625	1,933	2,037	1,808	1,895	0,813
A28	1,500	1,933	2,000	2,038	1,947	0,619
A29	1,625	2,067	2,000	2,077	2,000	0,799
A30	2,000	1,600	1,963	1,962	1,895	0,345
A31	2,125	2,133	2,037	1,846	2,000	0,944
A32	2,125	1,800	2,296	2,077	2,105	0,712
A33	1,125	1,533	1,630	2,000	1,684	0,544
A34	2,000	1,733	2,000	2,154	2,000	0,294
A35	1,750	1,533	1,630	1,769	1,671	0,461
A36	2,000	1,400	1,778	1,808	1,737	0,418
A37	<b>2,000</b>	<b>2,067</b>	<b><u>1,481</u></b>	<b>2,115</b>	<b>1,868</b>	<b><u>0,070</u></b>
A38	1,250	1,467	1,333	2,038	1,592	0,332
A39	2,000	1,667	1,556	1,846	1,724	0,470
A40	2,750	1,600	2,111	1,962	2,026	0,258
A41	2,125	1,667	1,630	1,846	1,763	0,464
A42	2,500	2,067	2,185	2,000	2,132	0,933
A43	2,500	2,200	2,185	2,077	2,184	0,909
A44	2,250	1,933	1,963	1,962	1,987	0,824
A45	1,375	2,133	1,704	1,923	1,829	0,583

Afirmção	Analista/ Auxiliar/ Assistente	Coordenador/ Supervisor	Gerente	Diretor/ Proprietário	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A46	1,500	1,867	2,074	1,962	1,934	0,677
A47	2,000	2,000	2,111	2,038	2,053	0,977
A48	2,750	2,067	2,296	2,077	2,224	0,470
A49	2,375	1,667	2,000	1,923	1,947	0,613
A50	2,000	2,333	2,074	2,115	2,132	0,969
A51	2,125	1,933	2,185	2,154	2,118	0,883
A52	2,250	1,867	2,111	2,154	2,092	0,719
A53	2,625	2,067	2,333	2,192	2,263	0,778
A54	1,500	1,867	1,889	2,038	1,895	0,647
A55	1,875	2,000	2,037	2,000	2,000	0,985
A56	2,250	1,733	2,111	2,231	2,092	0,351

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se uma divergência quanto à afirmação de nº 37, com um nível de significância de 10%, que relata sobre a segurança da informação, no acesso a sistemas eletrônicos da empresa se são considerados seguros. O resultado apresentado é que a Gerência possui uma opinião divergente em relação aos demais posições profissionais sobre a segurança aos acessos a sistemas eletrônicos, com um nível de sig.=0,070.

#### 4.2.1.5 Percepção por área de formação

No quesito sobre a formação, na Tabela 23 é apresentado o resultado do teste sobre a percepção dos respondentes com base em sua formação.

Tabela 23  
Resultado de teste estatístico - Percepção por formação do respondente

Afirmção	Contabilidade	Contabilidade + outra graduação	Outros	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	1,769	1,545	2,077	1,789	0,785
A2	1,846	1,909	2,385	1,947	0,168
A3	1,827	1,636	2,462	1,908	0,171
A4	2,135	2,455	2,846	2,303	0,246
A5	2,038	2,636	2,154	2,145	0,469
A6	2,000	2,000	2,462	2,079	0,546
A7	2,038	1,727	2,769	2,118	0,163
A8	<b>1,942</b>	<b><u>1,636</u></b>	<b>3,000</b>	<b>2,079</b>	<b>0,030</b>
A9	<b>2,019</b>	<b><u>1,818</u></b>	<b>2,923</b>	<b>2,145</b>	<b>0,057</b>
A10	2,231	1,909	2,769	2,276	0,304
A11	1,750	2,000	1,923	1,816	0,808
A12	<b><u>1,942</u></b>	<b>2,000</b>	<b>3,154</b>	<b>2,158</b>	<b>0,058</b>
A13	1,923	1,636	2,615	2,000	0,257
A14	2,038	2,000	2,692	2,145	0,294
A15	2,173	1,818	2,692	2,211	0,387
A16	2,058	2,364	2,462	2,171	0,410
A17	<b>1,769</b>	<b><u>1,545</u></b>	<b>2,462</b>	<b>1,855</b>	<b>0,017</b>
A18	1,731	1,455	2,154	1,763	0,348
A21	1,865	1,727	2,462	1,947	0,293
A22	1,673	1,909	2,154	1,789	0,242

Afirmção	Contabilidade	Contabilidade + outra graduação	Outros	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A23	<b>1,635</b>	<b><u>1,273</u></b>	<b>2,231</b>	<b>1,684</b>	<b><u>0,045</u></b>
A24	1,981	1,818	2,462	2,039	0,361
A25	<b>1,769</b>	<b><u>1,545</u></b>	<b>2,538</b>	<b>1,868</b>	<b><u>0,084</u></b>
A26	1,846	1,364	2,154	1,829	0,324
A27	<b>1,808</b>	<b><u>1,455</u></b>	<b>2,615</b>	<b>1,895</b>	<b><u>0,015</u></b>
A28	1,923	1,545	2,385	1,947	0,153
A29	<b>1,904</b>	<b><u>1,727</u></b>	<b>2,615</b>	<b>2,000</b>	<b><u>0,080</u></b>
A30	1,962	1,364	2,077	1,895	0,286
A31	1,923	1,727	2,538	2,000	0,242
A32	<b>2,135</b>	<b><u>1,182</u></b>	<b>2,769</b>	<b>2,105</b>	<b><u>0,009</u></b>
A33	1,577	1,636	2,154	1,684	0,589
A34	1,942	1,818	2,385	2,000	0,452
A35	1,654	1,273	2,077	1,671	0,203
A36	1,750	1,455	1,923	1,737	0,694
A37	1,788	1,818	2,231	1,868	0,567
A38	1,577	1,636	1,615	1,592	0,959
A39	1,769	1,364	1,846	1,724	0,234
A40	2,038	1,545	2,385	2,026	0,254
A41	1,769	1,545	1,923	1,763	0,846
A42	2,115	1,545	2,692	2,132	0,124
A43	<b>2,250</b>	<b><u>1,455</u></b>	<b>2,538</b>	<b>2,184</b>	<b><u>0,069</u></b>

Afirmação	Contabilidade	Contabilidade + outra graduação	Outros	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A44	1,962	1,455	2,538	1,987	0,142
A45	<b><u>1,635</u></b>	<b><u>1,636</u></b>	<b>2,769</b>	<b>1,829</b>	<b><u>0,069</u></b>
A46	<b>1,769</b>	<b><u>1,727</u></b>	<b>2,769</b>	<b>1,934</b>	<b><u>0,053</u></b>
A47	<b>1,904</b>	<b><u>1,818</u></b>	<b>2,846</b>	<b>2,053</b>	<b><u>0,100</u></b>
A48	<b>2,212</b>	<b><u>1,545</u></b>	<b>2,846</b>	<b>2,224</b>	<b><u>0,052</u></b>
A49	1,942	1,364	2,462	1,947	0,123
A50	2,000	2,091	2,692	2,132	0,375
A51	<b>2,135</b>	<b><u>1,273</u></b>	<b>2,769</b>	<b>2,118</b>	<b><u>0,010</u></b>
A52	<b>2,115</b>	<b><u>1,273</u></b>	<b>2,692</b>	<b>2,092</b>	<b><u>0,008</u></b>
A53	<sup>a</sup> <b>2,308</b>	<b><u>1,364</u></b>	<b>2,846</b>	<b>2,263</b>	<b><u>0,021</u></b>
A54	<b>2,000</b>	<b><u>1,000</u></b>	<b>2,231</b>	<b>1,895</b>	<b><u>0,021</u></b>
A55	<b>1,923</b>	<b><u>1,455</u></b>	<b>2,769</b>	<b>2,000</b>	<b><u>0,034</u></b>
A56	2,096	1,636	2,462	2,092	0,228

Fonte: Dados da pesquisa

Apurou-se que os respondentes com formação em Contabilidade que possuem uma segunda graduação possuem maior divergência na afirmação 32, em que se retrata se todas as liberações de documentos para pagamentos são sempre avaliadas pelo depto. fiscal com a finalidade de identificar inconformidades tributárias e fiscais, com um nível de sig.=0,009. Também na afirmação 52, se há realização de atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão, dos processos fiscais operacionais, nas atividades e serviços na empresa, que apresentou um nível de sig.=0,008. Ambas considerando um nível de significância de 1%.

Ainda no mesmo quesito, com um nível de significância de 5%, apurou-se também diferença desse mesmo grupo de respondentes nas afirmações 08, 17, 23, 27, 51, 54 e 55. As afirmações estão discriminadas na Tabela 24:

Tabela 24

Maiores percepções dos respondentes com formação em outras áreas (sig.=5%)

Nº	Afirmção	Significância
08	O Depto. Fiscal fixa objetivos nas atividades de outras áreas, visando reduzir ou mitigar riscos fiscais.	0,030
17	A entidade reage de forma cautelosa diante dos riscos fiscais existentes.	0,017
23	Quando a entidade identifica os riscos fiscais, é determinado como esses riscos devem ser conduzidos.	0,045
27	A entidade reage prontamente diante dos riscos fiscais existentes, visando-os eliminá-los, tratá-los ou mitigá-los.	0,015
51	Há um monitoramento constante da gestão de riscos fiscais.	0,010
54	Na entidade, há uma segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição, de forma que sejam evitados os conflitos de interesses e outros que prejudiquem nos desempenhos funcionais inerentes à área fiscal. (Ex: Há um depto. de cadastro de produtos, e somente esse depto. poderá efetuar os cadastros)	0,021
55	Sempre há uma comunicação às pessoas, com condições de tomar medidas necessárias e corretivas, das deficiências identificadas no monitoramento fiscal, que são capazes de afetar, de modo geral, a entidade.	0,034

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando um nível de significância de 10%, nota-se também do mesmo grupo com formação em Contabilidade e uma segunda graduação uma maior discordância nas afirmações 09, 12, 25, 29, 43, 45, 46, 47, 48. Na afirmação nº 45 observamos que houve praticamente uma mesma percepção dos que são formados em Contabilidade (sig.=1,635) com os formados em Contabilidade e uma segunda graduação (sign.=1,636). As afirmações são demonstradas na Tabela 25:

Tabela 25

Maiores discordâncias dos respondentes com formação em contabilidade com uma segunda graduação (sig.=10%)

Nº	Afirmção	Significância
09	Os objetivos do depto. Fiscal estão completamente alinhados com a missão da empresa o apetite aos riscos da instituição.	0,057
12	O Depto. Fiscal apresenta estratégias para identificar/eliminar/mitigar riscos fiscais em potencial em toda a organização.	0,058
25	A diretoria avalia a ocorrência de fraudes ou falhas contábeis e fiscais.	0,084
29	Os riscos fiscais existentes são compatíveis com o apetite ao risco da organização, que possibilita uma garantia razoável do cumprimento dos objetivos da organização.	0,079
43	A entidade adota todos os manuais de procedimentos operacionais para as áreas.	0,069
45	A empresa possui uma política de vendas e sempre avalia o tipo de cliente para reduzir a sonegação fiscal. (Ex.: uma empresa distribuidora de material elétrico vender para uma loja de móveis ou vender uma grande quantidade para uma pessoa física.)	0,069
46	A empresa obtém informações fiscais e contábeis, com a finalidade de apoiar o funcionamento e a qualidade das informações de outros controles internos. (Ex: avaliar as devoluções para identificar se o problema é de qualidade, ou prazo de entrega. Avaliar se a entidade paga mais impostos por estar saindo mais de um determinado produto do que outro que possui um imposto/alíquota menor)	0,053
47	Quando as informações são obtidas da área fiscal, são comunicadas de forma clara à outras áreas, visando apoiar o funcionamento e a qualidade das informações de outros controles internos.	0,010
48	Os dados e as informações da área fiscal gerados por sistemas de informática são confiáveis e sempre fornecidos de forma simples.	0,052

Dados da pesquisa

#### 4.2.1.6 Percepção por área de atuação

Ao analisarmos a percepção dos respondentes, segundo sua área de atuação, a demonstração do resultado segue na Tabela 26:

Tabela 26

Resultado de teste estatístico - Percepção por área de atuação

Afirmção	Contábil e Controladoria	Tributária	Administrativa- Financeira	Outras (auditoria, perícia, riscos)	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A1	1,800	1,903	1,875	1,222	1,789	0,176
A2	<b>1,800</b>	<b>2,129</b>	<b>2,188</b>	<u><b>1,222</b></u>	<b>1,947</b>	<u><b>0,078</b></u>
A3	1,800	1,968	2,000	1,778	1,908	0,941
A4	2,150	2,484	2,500	1,667	2,303	0,442
A5	2,350	2,129	2,125	1,778	2,145	0,572
A6	2,150	1,935	2,313	2,000	2,079	0,555
A7	2,200	2,000	2,563	1,556	2,118	0,136
A8	<b>2,300</b>	<b>1,774</b>	<b>2,750</b>	<u><b>1,444</b></u>	<b>2,079</b>	<u><b>0,012</b></u>
A9	<b>2,450</b>	<b>1,968</b>	<b>2,500</b>	<u><b>1,444</b></u>	<b>2,145</b>	<u><b>0,063</b></u>
A10	<b>2,150</b>	<b>2,226</b>	<b>2,813</b>	<u><b>1,778</b></u>	<b>2,276</b>	<u><b>0,055</b></u>
A11	1,800	1,839	1,625	2,111	1,816	0,787
A12	<b>1,950</b>	<b>1,968</b>	<b>2,938</b>	<u><b>1,889</b></u>	<b>2,158</b>	<u><b>0,082</b></u>
A13	1,750	1,871	2,438	2,222	2,000	0,311
A14	2,150	2,097	2,438	1,778	2,145	0,351
A15	2,200	2,355	2,375	1,444	2,211	0,317
A16	2,000	2,226	2,125	2,444	2,171	0,950

Afirmação	Contábil e Controladoria	Tributária	Administrativa- Financeira	Outras (auditoria, perícia, riscos)	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A17	1,600	1,968	2,063	1,667	1,855	0,355
A18	1,700	1,774	1,938	1,556	1,763	0,763
A21	<b>1,800</b>	<b><u>1,710</u></b>	<b>2,125</b>	<b>2,778</b>	<b>1,947</b>	<b><u>0,079</u></b>
A22	1,700	1,839	1,688	2,000	1,789	0,848
A23	1,550	1,645	2,000	1,556	1,684	0,382
A24	1,800	2,161	2,250	1,778	2,039	0,521
A25	1,650	1,968	2,000	1,778	1,868	0,846
A26	1,650	1,839	1,875	2,111	1,829	0,889
A27	1,900	1,871	2,125	1,556	1,895	0,271
A28	1,800	2,032	2,188	1,556	1,947	0,312
A29	1,850	2,097	2,188	1,667	2,000	0,615
A30	1,850	1,839	2,000	2,000	1,895	0,924
A31	2,000	1,935	2,375	1,556	2,000	0,188
A32	2,050	1,935	2,500	2,111	2,105	0,603
A33	1,700	1,484	2,000	1,778	1,684	0,675
A34	1,950	1,903	2,188	2,111	2,000	0,469
A35	1,750	1,484	1,875	1,778	1,671	0,300
A36	1,800	1,806	1,875	1,111	1,737	0,376
A37	1,850	1,903	1,875	1,778	1,868	0,998
A38	1,500	1,516	1,750	1,778	1,592	0,833

Afirmção	Contábil e Controladoria	Tributária	Administrativa-Financeira	Outras (auditoria, perícia, riscos)	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A39	1,850	1,677	1,688	1,667	1,724	0,921
A40	2,100	1,839	2,250	2,111	2,026	0,561
A41	1,850	1,742	1,750	1,667	1,763	0,992
A42	2,300	1,839	2,500	2,111	2,132	0,316
A43	2,250	2,161	2,375	1,778	2,184	0,614
A44	1,950	1,935	2,313	1,667	1,987	0,492
A45	<b>1,550</b>	<b>2,097</b>	<b>2,250</b>	<b>0,778</b>	<b>1,829</b>	<b>0,049</b>
A46	1,650	1,935	2,188	2,111	1,934	0,810
A47	1,900	2,032	2,625	1,444	2,053	0,225
A48	2,150	2,129	2,750	1,778	2,224	0,196
A49	2,100	1,839	2,250	1,444	1,947	0,362
A50	2,000	2,032	2,438	2,222	2,132	0,808
A51	2,350	1,903	2,375	1,889	2,118	0,372
A52	2,250	1,935	2,375	1,778	2,092	0,454
A53	2,450	2,065	2,563	2,000	2,263	0,486
A54	1,750	1,903	2,250	1,556	1,895	0,317
A55	2,100	1,806	2,438	1,667	2,000	0,160
A56	1,950	2,129	2,125	2,222	2,092	0,966

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando um nível de significância de 5%, constatou-se que os atuantes em outras áreas possui maior percepção com relação à afirmação nº 08, se o depto. fiscal fixa objetivos nas atividades de outras áreas, visando a reduzir ou mitigar riscos fiscais (sig.=0,012), e com relação à afirmação nº 45, se a empresa possui uma política de vendas e sempre avalia o tipo de cliente para reduzir a sonegação fiscal (sig.=0,049).

Ao considerar um nível de significância de 10%, apurou-se também que os atuantes em outras áreas possui maior desarmonia com relação às afirmações de nº 02, 09, 10 e 12, conforme demonstra a Tabela 27:

Tabela 27

Maiores discordâncias dos respondentes com formação em outras áreas (sig.=10%)

Nº	Afirmação	Significância
02	Os gestores abaixo da diretoria reforçam a importância de avaliar os riscos fiscais tributários em vários níveis da organização.	0,078
09	Os objetivos do depto. Fiscal está completamente alinhado com a missão da empresa o apetite aos riscos da instituição.	0,063
10	Os demais departamentos da empresa se adptam/adequam aos objetivos apresentados pelo depto. Fiscal quando necessários.	0,055
12	O Depto. Fiscal apresenta estratégias para identificar/eliminar/mitigar riscos fiscais em potencial em toda a organização.	0,082

Dados da pesquisa

Ainda no tópico de percepção segundo a área de atuação, ainda considerando um nível de significância de 10%, também identificou-se uma discordância dos respondentes referente à afirmação de nº 21, se os relatórios fiscais e contábeis da entidade apresentados internamente, se considera um alto nível de precisão (sig.=0,079), apresentando que o grupo autante na área tributária possui maior desarmonia dessa afirmativa.

#### 4.2.1.7 Percepção por responsabilidade de atuação na área fiscal

A análise segundo a percepção na atuação na área fiscal é demonstrada na Tabela 28:

Tabela 28

Resultado de teste estatístico - Percepção por atuação na área fiscal

Afirmação	Não atua	Diretos	Indiretos	Diretos e Indiretos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	1,767	1,727	1,667	1,862	1,789	0,915

Afirmção	Não atua	Diretos	Indiretos	Diretos e Indiretos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A2	1,900	1,636	1,833	2,138	1,947	0,821
A3	1,867	1,455	1,500	2,207	1,908	0,247
A4	2,300	1,727	2,500	2,483	2,303	0,439
A5	2,067	1,727	2,333	2,345	2,145	0,472
A6	2,367	1,545	2,000	2,000	2,079	0,127
A7	2,167	2,091	2,667	1,966	2,118	0,691
A8	2,300	2,182	1,667	1,897	2,079	0,480
A9	2,300	2,091	1,833	2,069	2,145	0,919
A10	2,300	2,182	2,000	2,345	2,276	0,789
A11	1,933	1,273	2,000	1,862	1,816	0,468
A12	2,367	2,091	2,000	2,000	2,158	0,914
A13	2,100	1,727	1,833	2,034	2,000	0,826
A14	2,300	1,909	2,333	2,034	2,145	0,767
A15	2,200	2,182	2,167	2,241	2,211	0,977
A16	2,333	1,818	2,833	2,000	2,171	0,496
A17	1,967	1,909	1,333	1,828	1,855	0,308
A18	1,800	1,636	1,333	1,862	1,763	0,522
A21	2,333	1,727	1,500	1,724	1,947	0,141
A22	1,833	1,545	1,500	1,897	1,789	0,765
A23	1,800	1,545	1,500	1,655	1,684	0,897
A24	2,033	2,091	2,333	1,966	2,039	0,909

Afirmação	Não atua	Diretos	Indiretos	Diretos e Indiretos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A25	1,933	2,182	1,833	1,690	1,868	0,790
A26	1,867	1,818	1,833	1,793	1,829	0,971
A27	2,000	1,909	1,500	1,862	1,895	0,680
A28	1,967	2,000	1,167	2,069	1,947	0,358
A29	1,967	2,091	2,000	2,000	2,000	0,990
A30	1,933	1,909	1,667	1,897	1,895	0,977
A31	2,000	2,000	1,667	2,069	2,000	0,865
A32	2,300	2,364	1,333	1,966	2,105	0,315
A33	1,767	1,091	0,833	2,000	1,684	0,172
A34	2,167	1,909	1,500	1,966	2,000	0,455
A35	<b>1,967</b>	<b>1,545</b>	<b><u>1,333</u></b>	<b>1,483</b>	<b>1,671</b>	<b>0,065</b>
A36	1,767	1,818	1,000	1,828	1,737	0,414
A37	2,033	1,818	1,167	1,862	1,868	0,304
A38	1,433	1,273	1,667	1,862	1,592	0,430
A39	1,700	1,636	1,500	1,828	1,724	0,867
A40	2,167	1,545	1,667	2,138	2,026	0,327
A41	1,900	1,636	1,500	1,724	1,763	0,700
A42	<b>2,533</b>	<b>2,000</b>	<b><u>1,167</u></b>	<b>1,966</b>	<b>2,132</b>	<b>0,042</b>
A43	2,233	2,000	1,667	2,310	2,184	0,672
A44	<b>2,200</b>	<b>1,636</b>	<b><u>1,167</u></b>	<b>2,069</b>	<b>1,987</b>	<b>0,098</b>
A45	1,800	1,727	1,500	1,966	1,829	0,749

Afirmção	Não atua	Diretos	Indiretos	Diretos e Indiretos	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A46	2,133	1,636	1,167	2,000	1,934	0,322
A47	2,233	1,818	1,500	2,069	2,053	0,462
A48	2,367	2,182	1,833	2,172	2,224	0,762
A49	2,133	1,818	1,333	1,931	1,947	0,455
A50	2,400	1,727	1,500	2,138	2,132	0,191
A51	2,400	1,909	1,500	2,034	2,118	0,351
A52	2,300	1,818	1,667	2,069	2,092	0,556
A53	2,567	2,000	1,833	2,138	2,263	0,458
A54	1,867	1,818	2,167	1,897	1,895	0,897
A55	2,233	1,727	1,667	1,931	2,000	0,375
A56	2,267	1,727	1,667	2,138	2,092	0,449

Fonte: Dados da pesquisa

No perfil do respondentes segundo a atuação na área fiscal, considerando um nível de significância de 5%, é visto uma desarmonia com relação à afirmação nº 42, que relata sobre se os sistemas informatizados da entidade são sempre confiáveis (sig.=0,042). O resultado apontou que os respondentes que atuam na área fiscal com impostos indireto possuem uma diferença de que os sistemas da entidade são confiáveis.

Considerando um nível de significância de 10%, apresentou diferença na afirmação nº 35, se a conciliação contábil da entidade sempre possui documentação suporte que apoie o saldo apresentado (sig.=0,065), e na afirmação nº 44, se a área fiscal da entidade sempre acompanha os cadastros efetuados com a finalidade de manter a integridade dos dados cadastrais gerados nas obrigações acessórias e evitar a evasão fiscal (sig.=0,098). O resultado apresentou que também os respondentes que atuam na área fiscal com impostos indiretos possuem maior divergência de opinião referente às afirmações.

#### 4.2.1.8 Percepção por porte da organização em número de colaboradores

O resultado do teste estatístico identificando o perfil do respondente, relacionado ao porte da organização em número de colaboradores, é apresentado na Tabela 29:

Tabela 29

Resultado de teste estatístico - Percepção por porte da organização em número de colaboradores

Afirmação	Até 49 colaboradores	De 50 até 99	De 100 a 299	De 300 a 599	De 600 a 999	Acima de 1000	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A1	1,500	1,444	1,917	1,500	2,500	2,000	1,789	0,142
A2	1,591	1,778	2,250	1,667	2,750	2,000	1,947	0,327
A3	1,818	1,889	1,833	1,833	2,000	2,053	1,908	0,909
A4	1,909	1,889	2,333	3,000	2,875	2,474	2,303	0,387
A5	1,955	2,111	2,167	1,667	3,125	2,105	2,145	0,380
A6	2,182	1,778	1,917	2,000	2,375	2,105	2,079	0,901
A7	1,955	2,333	1,500	2,667	2,375	2,316	2,118	0,369
A8	1,909	2,333	1,750	3,000	2,375	1,947	2,079	0,390
A9	1,818	2,444	1,917	2,833	2,375	2,211	2,145	0,362
A10	2,182	2,778	2,167	2,333	2,625	2,053	2,276	0,514
A11	1,727	1,333	2,333	1,667	1,875	1,842	1,816	0,473
A12	2,045	2,000	1,917	3,167	2,625	2,000	2,158	0,632
A13	1,727	1,778	1,917	2,333	2,625	2,105	2,000	0,508
A14	1,909	1,889	2,000	2,500	3,000	2,158	2,145	0,477
A15	1,773	2,111	2,583	3,000	2,000	2,368	2,211	0,314
A16	2,364	2,333	1,417	2,000	3,000	2,053	2,171	0,221

Afirmação	Até 49 colaboradores	De 50 até 99	De 100 a 299	De 300 a 599	De 600 a 999	Acima de 1000	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A17	1,773	1,667	2,083	2,000	2,125	1,737	1,855	0,936
A18	1,909	1,889	1,667	1,500	1,500	1,789	1,763	0,830
A21	2,091	1,667	1,667	2,167	2,625	1,737	1,947	0,527
A22	1,682	1,556	1,667	1,667	2,375	1,895	1,789	0,714
A23	1,591	1,889	1,417	1,500	2,375	1,632	1,684	0,400
A24	1,955	2,333	1,667	1,667	2,875	2,000	2,039	0,407
A25	1,818	1,444	1,750	2,000	2,500	1,895	1,868	0,668
A26	1,773	1,556	1,667	1,833	2,250	1,947	1,829	0,832
A27	1,727	1,778	2,000	1,833	2,375	1,895	1,895	0,765
A28	1,818	1,667	1,833	1,833	2,125	2,263	1,947	0,697
A29	1,773	2,556	1,750	1,833	2,375	2,053	2,000	0,437
A30	1,955	1,667	2,000	1,667	2,000	1,895	1,895	0,844
A31	1,818	2,000	1,917	2,333	2,250	2,053	2,000	0,942
A32	2,091	1,778	2,167	1,833	2,000	2,368	2,105	0,795
A33	1,773	1,333	1,000	2,000	2,750	1,632	1,684	0,555
A34	2,091	1,778	1,917	1,833	2,375	1,947	2,000	0,671
A35	1,727	1,444	1,750	1,667	2,125	1,474	1,671	0,633
A36	1,818	1,667	1,750	1,000	2,125	1,737	1,737	0,656
A37	1,909	1,778	2,083	1,833	2,125	1,632	1,868	0,715
A38	1,818	1,333	0,917	0,667	2,500	1,789	1,592	0,258

Afirmação	Até 49 colaboradores	De 50 até 99	De 100 a 299	De 300 a 599	De 600 a 999	Acima de 1000	Média Geral	Teste Kruskal- Wallis
A39	1,864	1,556	1,917	1,167	1,875	1,632	1,724	0,894
A40	2,136	1,778	1,833	2,000	2,125	2,105	2,026	0,982
A41	2,045	1,444	1,833	1,667	1,875	1,526	1,763	0,612
A42	1,955	1,667	2,083	3,167	2,625	2,053	2,132	0,352
A43	1,864	2,444	2,583	2,500	2,000	2,158	2,184	0,494
A44	1,773	1,667	2,000	2,333	1,875	2,316	1,987	0,398
A45	1,909	1,667	1,500	2,500	2,125	1,684	1,829	0,819
A46	2,045	1,444	1,833	2,333	2,375	1,789	1,934	0,733
A47	2,000	1,778	1,750	2,667	2,000	2,263	2,053	0,786
A48	2,091	2,111	1,917	3,167	1,875	2,474	2,224	0,614
A49	1,773	1,778	1,917	2,667	1,875	2,053	1,947	0,808
A50	2,182	2,000	2,000	2,333	2,500	2,000	2,132	0,932
A51	1,818	2,222	2,250	2,500	2,250	2,158	2,118	0,691
A52	2,000	2,111	2,083	2,500	1,875	2,158	2,092	0,910
A53	2,091	2,333	2,250	2,500	2,625	2,211	2,263	0,881
A54	1,818	2,222	1,917	1,833	2,000	1,789	1,895	0,912
A55	2,091	2,111	1,750	2,333	2,125	1,842	2,000	0,879
A56	1,955	1,778	2,000	2,167	2,375	2,316	2,092	0,796

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da percepção por parte da organização em número de colaboradores constatou-se que não houve diferenças, indicando que o porte da organização com referência ao número de colaboradores não é um fator de distinção na percepção do gerenciamento do risco, conforme metodologia COSO-ERM.

#### 4.2.1.9 Percepção por porte da organização em faturamento

Identificando o perfil do respondente, relacionado ao porte da organização em número de faturamento, o resultado do teste é apresentado na Tabela 30:

Tabela 30

Resultado de teste estatístico - Percepção por porte da organização em faturamento

Afirmação	Até 4,8 milhões	De 4,9 a 78 milhões	De 79 a 299 milhoes	De 300 a 599 milhões	De 600 a 999 Milhões	Acima de 1 bilhão	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	1,650	1,308	2,154	2,444	1,625	1,769	1,789	0,143
A2	1,850	1,692	2,231	2,222	1,750	2,000	1,947	0,895
A3	1,900	1,769	1,923	2,111	1,750	2,000	1,908	0,940
A4	1,850	2,308	3,000	2,556	2,000	2,308	2,303	0,368
A5	1,950	1,923	2,692	2,444	1,625	2,231	2,145	0,324
A6	<b>2,100</b>	<b><u>1,538</u></b>	<b>2,308</b>	<b>2,778</b>	<b>1,625</b>	<b>2,154</b>	<b>2,079</b>	<b><u>0,094</u></b>
A7	2,300	1,769	2,308	2,667	1,875	1,769	2,118	0,418
A8	2,200	2,000	1,846	2,667	1,750	2,000	2,079	0,649
A9	2,000	1,923	2,231	3,000	2,000	2,000	2,145	0,423
A10	2,300	2,308	2,231	3,000	2,000	1,923	2,276	0,449
A11	1,650	2,077	1,769	2,111	1,875	1,615	1,816	0,946
A12	2,100	2,077	2,231	2,778	1,875	2,000	2,158	0,572
A13	1,800	2,000	2,154	2,667	1,875	1,769	2,000	0,612
A14	1,800	2,385	2,615	2,889	1,500	1,846	2,145	0,103
A15	1,800	2,385	2,538	2,556	1,875	2,308	2,211	0,447
A16	2,400	1,692	1,923	2,778	2,500	1,923	2,171	0,593
A17	1,900	1,923	2,077	2,222	1,500	1,462	1,855	0,639

Afirmação	Até 4,8 milhões	De 4,9 a 78 milhões	De 79 a 299 milhoes	De 300 a 599 milhões	De 600 a 999 Milhões	Acima de 1 bilhão	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A18	1,900	1,769	1,615	1,778	1,750	1,692	1,763	0,966
A21	2,100	1,923	1,692	2,556	1,625	1,769	1,947	0,478
A22	1,800	1,615	1,538	2,222	2,000	1,769	1,789	0,564
A23	1,750	1,538	1,769	2,000	1,500	1,538	1,684	0,874
A24	1,900	2,077	2,385	2,444	1,625	1,846	2,039	0,731
A25	1,750	2,154	2,308	1,667	1,500	1,692	1,868	0,379
A26	1,750	2,000	2,308	1,889	1,500	1,462	1,829	0,348
A27	1,750	2,077	1,769	2,222	1,875	1,846	1,895	0,824
A28	1,950	1,769	1,846	1,889	2,375	2,000	1,947	0,865
A29	2,050	1,923	1,923	2,111	2,250	1,846	2,000	0,995
A30	1,900	2,000	2,000	2,222	1,750	1,538	1,895	0,754
A31	2,000	2,000	2,077	2,556	1,750	1,692	2,000	0,625
A32	2,000	2,154	1,923	2,333	2,125	2,231	2,105	0,978
A33	2,000	1,692	1,154	2,333	1,625	1,308	1,684	0,456
A34	2,250	1,769	1,923	2,222	2,000	1,769	2,000	0,560
A35	1,800	1,538	1,385	2,333	1,500	1,538	1,671	0,309
A36	2,050	1,385	1,692	1,889	1,875	1,462	1,737	0,503
A37	2,150	1,923	1,692	2,222	1,500	1,538	1,868	0,407
A38	1,850	1,385	1,308	2,111	1,625	1,308	1,592	0,728
A39	2,000	1,462	1,615	2,222	1,750	1,308	1,724	0,466

Afirmação	Até 4,8 milhões	De 4,9 a 78 milhões	De 79 a 299 milhoes	De 300 a 599 milhões	De 600 a 999 Milhões	Acima de 1 bilhão	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A40	2,000	2,077	1,769	2,889	2,125	1,615	2,026	0,621
A41	2,000	1,923	1,462	2,333	1,500	1,308	1,763	0,144
A42	1,950	2,308	2,000	3,000	2,250	1,692	2,132	0,505
A43	1,800	2,769	2,308	2,556	1,875	2,000	2,184	0,252
A44	1,850	2,308	1,769	2,222	1,875	2,000	1,987	0,759
A45	2,050	2,154	1,846	1,444	1,625	1,538	1,829	0,880
A46	2,100	2,154	1,692	2,111	1,625	1,769	1,934	0,930
A47	2,250	2,077	1,846	2,000	1,625	2,231	2,053	0,591
A48	2,200	2,308	2,000	2,556	2,625	1,923	2,224	0,769
A49	1,850	2,154	1,769	2,444	2,000	1,692	1,947	0,829
A50	2,050	2,462	1,846	2,667	2,000	1,923	2,132	0,354
A51	2,050	2,308	1,923	2,444	1,875	2,154	2,118	0,913
A52	2,050	2,462	1,846	2,111	2,250	1,923	2,092	0,827
A53	2,150	2,538	2,077	2,889	2,125	2,000	2,263	0,651
A54	2,000	2,231	1,846	2,000	2,000	1,308	1,895	0,568
A55	2,150	2,154	2,000	2,000	1,750	1,769	2,000	0,922
A56	2,050	2,154	1,769	2,667	2,000	2,077	2,092	0,618

Fonte: Dados da pesquisa

No resultado apurado na análise por porte da organização em faturamento, considerando um nível de significância de 10%, observa-se uma alteração no resultado referente à afirmação nº 06, em que é avaliado se a direção institui/aprova processos fiscais que estabeleçam objetivos alinhados com a missão da empresa (sig.=0,094). Conforme os testes efetuados, o resultado apresentado indicou as organizações com porte de faturamento entre 4,9 milhões a 78 milhões, maior dissonância de que a direção institui/aprova processos fiscais que estabeleçam objetivos alinhados com a missão da empresa.

## 4.2.1.10 Percepção por regime de tributação da empresa

No item sobre a tributação da empresa, na Tabela 31 é apresentado o resultado do teste sobre a percepção dos respondentes com base no regime de tributação da empresa.

Tabela 31

Resultado de teste estatístico - Percepção pelo regime de tributação da empresa

Afirmação	Simple	Real	Presumido	Não sei	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	<b>1,667</b>	<b>1,914</b>	<b>0,750</b>	<u><b>1,000</b></u>	<b>1,789</b>	<u><b>0,077</b></u>
A2	1,833	2,034	1,500	1,000	1,947	0,758
A3	1,917	1,966	1,500	1,000	1,908	0,696
A4	1,917	2,414	2,500	1,000	2,303	0,399
A5	2,083	2,172	2,500	1,000	2,145	0,591
A6	1,917	2,069	2,500	2,500	2,079	0,648
A7	2,083	2,172	2,000	1,000	2,118	0,715
A8	2,083	2,121	2,000	1,000	2,079	0,703
A9	1,917	2,241	2,000	1,000	2,145	0,510
A10	<b>2,250</b>	<b>2,310</b>	<b>2,750</b>	<u><b>0,500</b></u>	<b>2,276</b>	<u><b>0,079</b></u>
A11	1,917	1,741	2,250	2,500	1,816	0,634
A12	2,333	2,138	1,750	2,500	2,158	0,820
A13	1,917	1,966	2,500	2,500	2,000	0,490
A14	1,750	2,207	2,750	1,500	2,145	0,341
A15	2,083	2,241	2,500	1,500	2,211	0,819
A16	2,333	2,138	2,750	1,000	2,171	0,590

Afirmção	Simple	Real	Presumido	Não sei	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A17	1,833	1,862	2,250	1,000	1,855	0,554
A18	<b>2,000</b>	<b>1,672</b>	<b>2,750</b>	<b>1,000</b>	<b>1,763</b>	<b>0,082</b>
A21	<b>2,167</b>	<b>1,810</b>	<b>2,750</b>	<b>3,000</b>	<b>1,947</b>	<b>0,064</b>
A22	2,000	1,724	1,500	3,000	1,789	0,276
A23	1,750	1,655	2,250	1,000	1,684	0,571
A24	1,833	2,069	2,750	1,000	2,039	0,356
A25	1,667	1,931	2,000	1,000	1,868	0,541
A26	1,833	1,828	2,250	1,000	1,829	0,771
A27	1,667	1,983	2,000	0,500	1,895	0,142
A28	2,083	1,948	2,250	0,500	1,947	0,248
A29	2,333	1,914	2,750	1,000	2,000	0,402
A30	2,167	1,810	2,750	1,000	1,895	0,152
A31	2,250	2,017	1,500	1,000	2,000	0,500
A32	2,000	2,103	3,000	1,000	2,105	0,497
A33	2,417	1,483	2,000	2,500	1,684	0,277
A34	2,250	1,914	2,500	2,000	2,000	0,439
A35	1,833	1,638	1,750	1,500	1,671	0,934
A36	2,083	1,724	1,500	0,500	1,737	0,111
A37	2,000	1,776	2,250	3,000	1,868	0,295
A38	2,250	1,362	2,500	2,500	1,592	0,326
A39	2,167	1,655	1,500	1,500	1,724	0,826
A40	1,917	2,017	2,750	1,500	2,026	0,651
A41	1,917	1,741	2,000	1,000	1,763	0,529

Afirmção	Simple	Real	Presumido	Não sei	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A42	1,917	2,172	2,500	1,500	2,132	0,662
A43	2,083	2,172	3,000	1,500	2,184	0,389
A44	1,583	2,034	2,750	1,500	1,987	0,185
A45	2,000	1,862	1,750	-	1,829	0,182
A46	2,167	1,828	2,500	2,500	1,934	0,441
A47	2,333	2,052	1,750	1,000	2,053	0,555
A48	2,000	2,310	2,250	1,000	2,224	0,468
A49	2,000	1,948	2,250	1,000	1,947	0,746
A50	1,833	2,103	3,000	3,000	2,132	0,166
A51	2,083	2,121	2,750	1,000	2,118	0,541
A52	2,083	2,086	2,750	1,000	2,092	0,464
A53	2,167	2,293	2,750	1,000	2,263	0,511
A54	2,250	1,845	2,250	0,500	1,895	0,168
A55	2,083	2,017	2,250	0,500	2,000	0,192
A56	2,083	2,086	2,500	1,500	2,092	0,769

Fonte: Dados da pesquisa

Ao nível de significância de 10%, na apuração dos resultados da pesquisa, notou-se uma variação dos respondentes na afirmação de nº 01, que avalia se a diretoria estabelece padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos fiscais e tributários (sig.=0,077). Evidencia-se que os respondentes que não tinham conhecimento sobre o regime de tributação em que atuavam possuem maior divergência quanto a diretoria estabelecer padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos fiscais e tributários.

Com relação se os demais departamentos da empresa se adaptam/adequam aos objetivos apresentados pelo depto. Fiscal quando necessários (afirmação nº 10) e se a conformidade das normas contábeis e fiscais aplicadas na entidade, estão refletindo efetivamente a realidade (afirmação 18), considerando também o nível de significância de 10%, apresentaram uma desarmonia (sig.=0,079 e 0,082 respectivamente). Nesse quesito, também os respondentes que não tinham conhecimento sobre o regime de tributação em que atuavam apresentaram maior divergência.

Ainda considerando o mesmo nível de significância de 10%, a afirmação de nº 21, que trata se os relatórios fiscais e contábeis da entidade apresentados internamente, consideram um alto nível de precisão (sig.=0,064). O resultado apresentado indica que os respondentes que atuam em empresas tributadas no regime de Lucro Real apresentaram maior grau de desacordo no resultado com relação ao nível de precisão das informações fiscais e contábeis apresentados internamente na entidade.

#### 4.2.1.11 Percepção por estado

O último resultado estatístico avaliado trata sobre a percepção dos respondentes por estado, conforme Tabela 32:

Tabela 32  
Resultado de teste estatístico - Percepção por estado

Afirmação	SP	Outros Estados	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A1	<b><u>1,708</u></b>	<b>2,273</b>	<b>1,789</b>	<b><u>0,069</u></b>
A2	1,892	2,273	1,947	0,218
A3	1,923	1,818	1,908	0,713
A4	2,308	2,273	2,303	0,873
A5	2,154	2,091	2,145	0,951
A6	2,077	2,091	2,079	0,842
A7	2,108	2,182	2,118	0,653
A8	<b><u>2,000</u></b>	<b>2,545</b>	<b>2,079</b>	<b><u>0,083</u></b>
A9	2,108	2,364	2,145	0,318
A10	2,246	2,455	2,276	0,635
A11	1,908	1,273	1,816	0,107

Afirmação	SP	Outros Estados	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A12	2,123	2,364	2,158	0,485
A13	1,938	2,364	2,000	0,290
A14	2,092	2,455	2,145	0,349
A15	2,169	2,455	2,211	0,490
A16	2,200	2,000	2,171	0,578
A17	1,846	1,909	1,855	0,635
A18	1,800	1,545	1,763	0,360
A21	1,908	2,182	1,947	0,518
A22	1,785	1,818	1,789	0,930
A23	1,662	1,818	1,684	0,582
A24	2,046	2,000	2,039	0,901
A25	<b><u>1,754</u></b>	<b><u>2,545</u></b>	<b><u>1,868</u></b>	<b><u>0,027</u></b>
A26	1,769	2,182	1,829	0,113
A27	1,846	2,182	1,895	0,296
A28	1,954	1,909	1,947	0,870
A29	1,985	2,091	2,000	0,436
A30	1,862	2,091	1,895	0,569
A31	1,938	2,364	2,000	0,242
A32	2,046	2,455	2,105	0,167
A33	1,600	2,182	1,684	0,334
A34	2,000	2,000	2,000	0,944

Afirmção	SP	Outros Estados	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A35	1,615	2,000	1,671	0,126
A36	1,754	1,636	1,737	0,758
A37	1,892	1,727	1,868	0,981
A38	1,538	1,909	1,592	0,236
A39	1,692	1,909	1,724	0,473
A40	1,985	2,273	2,026	0,373
A41	1,754	1,818	1,763	0,758
A42	<b><u>2,031</u></b>	<b><u>2,727</u></b>	<b><u>2,132</u></b>	<b><u>0,077</u></b>
A43	2,185	2,182	2,184	0,988
A44	1,938	2,273	1,987	0,323
A45	1,846	1,727	1,829	0,831
A46	1,938	1,909	1,934	0,926
A47	2,015	2,273	2,053	0,533
A48	2,215	2,273	2,224	0,975
A49	1,892	2,273	1,947	0,384
A50	2,138	2,091	2,132	0,914
A51	2,092	2,273	2,118	0,596
A52	2,062	2,273	2,092	0,717
A53	2,262	2,273	2,263	0,963
A54	1,954	1,545	1,895	0,358
A55	1,969	2,182	2,000	0,544

Afirmação	SP	Outros Estados	Média Geral	Teste Kruskal-Wallis
A56	2,108	2,000	2,092	0,823

Fonte: Dados da pesquisa

Ao avaliar a percepção por estado, considerando um nível de significância de 5%, constatou-se uma variação no resultado em relação à afirmação de nº 25, se a diretoria avalia a ocorrência de fraudes ou falhas contábeis e fiscais (sig.=0,027), indicando possuir maior divergência no estado de SP que comparado a outros estados.

Considerando um nível de significância de 10%, apurou-se diferença nas afirmações de nº 01, 08 e 42, indicando que os respondentes atuantes no estado de SP também possuem maior divergência dessas afirmações do que os grupos atuantes em outros estados. A Tabela 33 apresenta os níveis de significância e as afirmações:

Tabela 33

Maiores percepções dos respondentes atuantes no estado de SP (sig.=10%)

Nº	Afirmação	Significância
01	A diretoria estabelece padrões de conduta e diretrizes em relação à importância de redução dos riscos fiscais e tributários.	0,069
08	O Depto. Fiscal fixa objetivos nas atividades de outras áreas, visando reduzir ou mitigar riscos fiscais.	0,083
42	Os sistemas informatizados da entidade são sempre confiáveis.	0,077

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.1.12 Resultado consolidado das percepções

Com a finalidade de visualizar o resultado estatístico apurado de forma consolidada, foi elaborada a Tabela 34, comparando os resultados conforme a teoria COSO-ERM:

Tabela 34

Quadro sinótico das maiores divergências por perfil versus Teoria COSO-ERM

<b>Perfil</b>	<b>Afirmação com maiores divergências</b>	<b>Enquadramento sobre Teoria COSO-ERM</b>
Gênero	06, 21, 34	- Fixação de objetivos - Avaliação dos riscos - Atividades de controle
Idade	54	- Avaliação e Monitoramento
Tempo de experiência profissional (em anos, somente número)	01, 04, 07, 12, 33	- Ambiente interno - Fixação de objetivos - Identificação dos eventos - Atividades de controle
Posição na organização	37	- Atividades de controle
<b>Formação</b>	<b>08, 09, 12, 17, 23, 25, 27, 29, 32, 43, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 54, 55</b>	<b>- Fixação de objetivos</b> <b>- Identificação dos eventos</b> <b>- Avaliação dos riscos</b> <b>- Resposta aos riscos</b> <b>- Atividades de controle</b> <b>- Informação e comunicação</b> <b>- Avaliação e monitoramento</b>
Área de atuação	02, 08, 09, 10, 12, 21, 45	- Ambiente interno - Fixação de objetivos - Identificação dos eventos - Avaliação de riscos - Atividades de controle
Atuação na área fiscal	35, 42, 44	- Atividades de controle
Porte da organização referente ao número de colaboradores.	53	- Avaliação e Monitoramento
Porte da organização referente ao faturamento.	06	- Fixação de objetivos
Regime de tributação da empresa	01, 10, 18, 21	- Ambiente interno - Fixação de objetivos - Avaliação dos riscos
Estado de localização da entidade	01, 08, 25, 42	- Ambiente interno - Fixação de objetivos - Avaliação dos riscos - Atividades de controle

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidenciado na Tabela 34, o perfil que apresentou a maior desarmonia conforme a teoria COSO-ERM, e conforme explanado no tópico 4.2.15, que trata sobre a percepção por área de formação, foi o perfil com formação em Contabilidade e que possui uma segunda graduação, com uma percepção de sete de oito componentes COSO-ERM.

Seguido desse resultado, é apresentado que os atuantes em outras áreas também possuem uma maior dissonância relacionada aos gerenciamentos do risco fiscal operacional, avaliado pelo método COS-ERM, tendo divergência de cinco de oito componentes.

## 5 Considerações Finais

O produto deste trabalho foi baseado em 76 respostas válidas durante 45 dias. E seus resultados demonstraram a percepção dos profissionais de finanças no gerenciamento do risco fiscal das empresas, evidenciando a percepção e o comportamento desses profissionais nas empresas em que atuam, de forma a identificar formas de gerenciar esse risco operacional fiscal.

O gerenciamento do risco operacional fiscal e a utilização de práticas por meio de controles internos somadas a práticas de boa gestão contribuem para definir estratégias mais plausíveis com as particularidades e características da empresa. E a correta identificação dos riscos operacionais fiscais faz com que esse processo seja uma peça-chave na proteção e agregar valor ao acionista e à empresa.

O resultado demonstrou que na percepção dos profissionais pesquisados, em geral, as entidades apresentaram bons controles na maioria dos itens pesquisados, tendo como média de concordância total ou parcial, em torno de 68,29%, mas podendo melhorar em diversos aspectos, principalmente relacionados à “Fixação de objetivos” e “Identificação de Eventos”.

Outro resultado demonstrado é que os respondentes com formação em Contabilidade e possuindo uma segunda graduação, como Administração, Economia e Direito, apresentaram maior dissonância do gerenciamento do risco, conforme a Teoria COSO-ERM, que os respondentes com uma única graduação.

O estudo também contribuiu para fomentar a discussão do gerenciamento do risco fiscal sob uma perspectiva diferenciada, baseada na teoria do gerenciamento do risco COSO, que é uma teoria com grande aceitação, sendo utilizada amplamente em todo o mundo (Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO, 2013).

Com isso, contribuiu também como um metodologia prática de como identificar, analisar e gerenciar os riscos fiscais operacionais, para que seja possível agir sobre as anomalias e elaborar um plano de ação para tratá-los.

Colaborou também para advertir sobre a eficiência operacional, estabelecendo um processo contínuo de acompanhamento, promovendo um incentivo à observância das políticas e diretrizes estabelecidas pela direção.

Como sugestão para novas pesquisas recomenda-se a ampliação da amostra ou uma pesquisa sobre a Percepção dos Profissionais de Finanças no Gerenciamento do Risco Fiscal, voltadas a empresas de grande porte, em que se possam medir as práticas de Governança Corporativa, por meio do método COSO 2017.

Sugere-se ainda a análise do alinhamento dos procedimentos internos às

Estratégias e à Missão da empresa. Apesar de os resultados obtidos e as conclusões apresentadas serem importantes, deve-se considerar algumas limitações da pesquisa, como o número de respondentes que formam a amostra (76 respondentes válidos) e o tempo da disponibilidade da pesquisa, de apenas 45 dias.

De modo geral, os resultados da pesquisa demonstraram que o modelo ERM COSO torna-se uma estrutura integrada que representa os procedimentos de controles internos, concedendo aos profissionais uma percepção das melhores práticas de gerenciamento, visando assegurar o controle e a gestão dos riscos organizacionais.

## Referências

- Andrade, I. R. S., & Peleias, I. R. (2003, Jul - Ago). Controladoria e Cultura Organizacional: um estudo de caso. *Conselho Federal de Contabilidade*, 32(142), 29 – 39.
- Andrade Filho, E. O. (2007). *Planejamento tributário e inteligência empresarial tributária*. Disponível em <http://www.egov.ufsc.br/portal/pt-br/conteudo/planejamento-tribut%C3%A1rio-e-intelig%C3%Aancia-empresarial-tribut%C3%A1ria>
- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2012, Abr). The incentives for tax planning. *Journal of Accounting and Economics*, 53(2), 391 – 411.
- A.Shackelford, D., & Shevlin, T. (2001, Fev). Empirical tax research in accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1-3), 321 – 387.
- Bainha, A., & Maria, R. D. (2017, Out). Gestão tributária: Sociedades empresárias e sua tributação. *Revista Borges: ciências sociais aplicadas em debate*, 7(1), 104 – 128.
- Bankers Trust. (2018). *Sítio do Bankers Trust*. Disponível em <https://www.bankerstrust.com>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (1st ed.). São Paulo: Edições 70 / Almedina Brasil.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2001). The New Basel Capital Accord. *Consultive document*. Disponível em <https://www.bis.org/publ/bcbsca03.pdf>
- Beck, U. (2009, Nov). Risk Society, Towards a New Modernity,. *Journal of Disaster Risk Studies*, 2(1), 147 – 150. Disponível em <https://jamba.org.za/index.php/jamba/article/viewFile/21/21>
- Bergamini Junior, S. (2005, Dez). Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, 12(24), 149 – 188.
- Bernstein, P. (1996). *Desafio aos Deuses: a fascinante historia do risco* (3rd ed.). Rio

de Janeiro: Campus.

- Beuren, I. M. (2002). *O papel da controladoria no processo de gestão* (P. Schmidt, Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Beuren, I. M. (2008). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade* (3rd ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Borges, H. B. (2011). *Gerencia de impostos* (7th ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Borinelli, M. L. (2006). *Estrutura Conceitual Básica de Controladoria: Sistematização a Luz da Teoria da Práxis* (Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo. (Departamento de Contabilidade e Atuária)
- Brasil. (1966, Out). Lei n. 5172, de 25 de outubro de 1966 - Denominado Código Tributário Nacional. *DOU - Diário Oficial da União*. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm)
- Brasil. (2002, Jan). Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002. Código Civil. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406compilada.htm)
- Brasil. (2007, Jan). Decreto 6.022 de 22 de Janeiro de 2007 - Instituição do Sistema Público de Escrituração Digital - SPED. *DOU - Diário Oficial da União*. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm)
- Brasil. (2009, Out). Brasil-ID - Extrato de acordo de cooperação técnica. *DOU - Diário Oficial da União*. Disponível em [http://brasil-id.org.br/wp-content/uploads/2017/08/publicacao\\_dou-1.pdf](http://brasil-id.org.br/wp-content/uploads/2017/08/publicacao_dou-1.pdf)
- Brasil. (2013, Abr). Convênio ICMS 12, de 5 de Abril de 2013 - Dispõe sobre a criação do Brasil-ID. *DOU - Diário Oficial da União*. Disponível em <http://brasil-id.org.br/wp-content/uploads/2017/08/icms.pdf>
- Brasil. (2018, Abr). Lei Complementar 1.320 de 06 de Abril de 2018. *Institui o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária - "Nos Conformes"*. Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2018/lei.complementar-1320-06.04.2018.html>

- Calijuri, M. S. S. (2009). *Avaliação da gestão tributária a partir de uma perspectiva multidisciplinar* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Campos, C. H. (2007). *Prática de planejamento tributário: como fazer planejamento tributário* (1st ed.). São Paulo: Quartier Latin.
- Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: Um estudo empírico* (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Carvalho, R. L., & Bordeaux-Rêgo, R. (2010). Conflitos de agência e governança corporativa. *Relatórios de pesquisa em engenharia de produção do programa de mestrado e doutorado da Universidade Federal Fluminense*, 10(13).
- Collier, P. M., Berry, A. J., & Burke, G. T. (2006, May). Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures. *CIMA - The Chartered Institute of Management Accountants*, 11(2).
- Comitê da Basiléia sobre supervisão bancária. (2004, Jun). Convergência internacional de mensuração de capital e padrões de capital – estrutura revisada. *Bank for International Settlements (BIS)*.
- Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission - COSO. (2013). *Internal Control: Integrated Framework - Executive Summary*. Durham.
- Correio Braziliense. (2018). *Número de funcionários do Fisco é insuficiente para conter crime organizado nas fronteiras*. Disponível em <https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/correio debate/tributacao/2018/03/13/noticias-tributacao,665653/numero-de-funcionarios-do-fisco-e-insuficiente-para-conter-crime.shtml>
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations - Treadway Commission. (2007). *Corporate Risk Management - Integrated Framework - Executive Summary*. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>
- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework – Executive Summary Framework*. AICPA.

- COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004, Set). Enterprise Risk Management — Integrated Framework - Executive Summary. AICPA.
- Crocker, K. J., & Slemrod, J. (2005, Set). Corporate tax evasion with agency costs. *Journal of Public Economics*, 1(89), 1593 – 1610.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2000). A comparative analysis of current credit risk models. *Journal of Banking & Finance*(24), 59 – 117.
- Crozatti, J. (1998, Mai - Ago). Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações. *Caderno de Estudos - FIPECAFI*, 10(18), 01 – 20.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão Estratégica do Risco: uma referência para tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2003). *Lei Sarbanes-Oxley* (Rel. Tec.). São Paulo. Disponível em [https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE\\_2003\\_LeiSarbanes...fol.pdf](https://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/DELOITTE_2003_LeiSarbanes...fol.pdf)
- Desai, M. A., & Dharmapala, D. (2006). Corporate tax avoidance and high powered incentives. *Journal of Financial Economics*(79), 145 – 179.
- Donohoe, M. P., McGill, G. A., & Outslay, E. (2014, Dez). Risky Business: The Prosopography of Corporate Tax Planning. *Forthcoming, National Tax Journal*, 4(67), 851 – 874.
- Elgood, T., & Backer, D. D. (2006). *The best practice tax function* (Rel. Tec.). UK.
- Emblemsvåg, J., & Kjølstad, L. E. (2002). Strategic risk analysis – a field version. *Management Decision*, 40(9), 842 – 852.
- Esnoide, A. L., Gallo, M. F., Pereira, C. A., & Parisi, C. (2008). *Percepção dos controllers sobre a gestão tributária em empresas do município de Bauru-SP* (Dissertação de Mestrado, FECAP - Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado). Disponível em <http://tede.fecap.br:8080/jspui/handle/tede/502>
- Fabretti, L. C. (2016). *Contabilidade Tributária* (16th ed.). São Paulo: Atlas.

- Fadlalah, B. S. N., Martinez, A. L., & Nossa, V. (2012, set-dez). Planejamento Tributário e as Práticas de Responsabilidade Social Corporativa. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 4(3), 7 – 23.
- Falconi, V. (2014). *Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia* (9th ed.). São Paulo: Falconi.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evaston: Row: Peterson.
- Financial Reporting Council. (2018). *The UK Corporate Governance Code*. Disponível em <https://www.frc.org.uk/getattachment/88bd8c45-50ea-4841-95b0-d2f4f48069a2/2018-UK-Corporate-Governance-Code-FINAL.PDF>
- Fjeldstad, H., & Semboja, J. (2001). Why people pay taxes? - The case of the development Levy in Tanzania. *World Development*, 29(12), 2059 – 2074.
- Fonseca, R. A., Taroco, J. S., Nazareth, L. G. C., & Ferreira, R. N. (2014). A Importância do Contador nas Organizações. In *Xi simpósio de excelência em gestão e tecnologia – seget*. Rio de Janeiro.
- Formigoni, H., Antunes, M. T. P., & Paulo, E. (2007). Diferença entre o lucro contábil e lucro tributável: Uma análise sobre o gerenciamento de resultados contábeis e gerenciamento tributário nas companhias abertas brasileiras. In *Xxxi encontro da anpad*. Rio de Janeiro.
- Fraletti, P. B., & Famá, R. (2003, Jun). Gestão de riscos de mercado: elemento diferenciador na administração de empresas não financeira. *SEMEAD – Seminário de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo-FEA/USP*.
- Gomes, A. P. M. (2016, Mai-Ago). Características da governança corporativa como estímulo à gestão fiscal. *RCF - Revista Controladoria e Finanças - USP*, 27(71), 149 – 168.
- Gonçalves, A. L. B. (2011). *As principais dificuldades para implementação de inteligência fiscal nas empresas: Uma contribuição baseada num estudo de caso* (Dissertação de Mestrado não publicada). PUC - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

- Grecco, G. B., Antunes, M. T. P., Formigoni, H., & Pereira, C. A. (2014). *Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis brasileiras* (Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Grecco, G. B., Grecco, M. C. P., & Antunes, M. T. P. (2016). Risco Fiscal sob Responsabilidade das Organizações Contábeis Brasileiras. In *Xvi congresso usp de controladoria e contabilidade*. São Paulo.
- Guerreiro, R., & Souza, R. P. (2014, Dez). *Revista Universo Contábil*, 11(1), 88 – 104.
- Guimarães, I. C. (2006). *Uma pesquisa de campo sobre a contribuição da controladoria à gestão de riscos nas empresas não financeiras de capital aberto da cidade de São Paulo* (Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica). Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A Review of Tax Research. *Journal of Accounting and Economics Conference*.
- Harris, M., & Townsend, R. M. (1981). Resource Allocation Under Assymetric Information. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 33 – 64.
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2007). Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2008). Teoria da firma: Comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. In (Vol. 48, pp. 87 – 125). São Paulo.
- Jorion, P. (2007). *Value at Risk - The New Benchmark for Managing Financial Risk* (3rd ed.). USA: Mc Graw-Hill books.
- Katz, D. (1960). The Functional approach to the study of attitude change. *Public Opinion Quarterly*, 2(24), 163 – 204.
- Langfield-Smith, K. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*(19), 344 – 364.

- Larsen, R. G., Beran, R. D., D'Avino, R., & Hawkins, W. D. (2007, Jun). Developing a Global Corporate Tax Risk Strategy. *Taxes – The Tax Magazine*, 83 – 94.
- Leony, M. G. S., & Balanco, P. A. F. (2006). *Informação como instrumento de inteligência na área fiscal: Estudo de caso na SEFAZ BA*(Dissertação de Mestrado não publicada). Universidade Federal da Bahia.
- Loureiro, P., & Cardoso, C. C. (2008). O gênero e os estereótipos na gestão. *Revista de Estudos Politécnicos*, VI(10), 221 – 238.
- Lucchesi, C. P. (2005, Agosto). A Beleza dos Números. *Valor Econômico*.
- Maia, M. S., da Silva, M. R., Dueñas, R., de Almeida, P. P., Marcondes, S., & Ching, H. Y. (2005, Jan-Abr). Contribuição do sistema de controle interno para a excelência corporativa. *Revista Universo Contábil*, 1(1), 54 – 70. Disponível em <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/universocontabil/article/view/79/248>
- Malte, F., Manstetten, R., & Proops, J. L. (1996). *Ecological economics: concepts and methods*. Cheltenham: Ed. Edward Elgar Publishing.
- Marion, J. C., & Muller, A. N. (2002). Qual o futuro da contabilidade na nova economia? *Revista Alvares Penteado*, 4(4), 37 – 44.
- Marshall, C. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- Marshall, C. L. (2002). *Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymrak.
- Martin, N. C., Santos, L. R. D., & Dias Filho, J. M. (2004). Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. *Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP*, 15(34), 07 – 22.
- Martinez, A. L. (1998). Agency Theory na Pesquisa Contábil. In *Enampad - encontro nacional da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração*. São Paulo.
- Martinez, M. P. (2017). *O contador diante do planejamento tributário e da lei antielisiva*. Disponível em <http://cosif.com.br/publica.asp?arquivo=>

20040619elisao (Rev. 2)

- Mattos, A. J. N. (2017). *Maximização da utilidade esperada, planejamento tributário e governança corporativa* (Mestrado em Controladoria e Finanças). Universidade de São Paulo.
- Miller, G. P. (2014, Nov). The compliance function: an overview. *Law & Economics Research Paper Series*, 14 – 36.
- Miyoshi, R. K., & Nakao, S. H. (2012, Jan-Abr). Riscos de conformidade tributária: Um estudo de caso no estado de São Paulo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(6), 46 – 76.
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2009). *Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional* (2nd ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Nascimento, E. Q. (2012). A controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco tributário nas empresas. In *Xix congresso brasileiro de custos*. Bento Gonçalves / RS.
- Neubig, T., & Sangha, B. (2004). Tax Risk and Strong Corporate Governance. *Tax Executive*, 56(2), 114 – 119.
- Oyadomari, J. C. T., Cesar, A. M. R. V. C., de Souza, E. F., & de Oliveira, M. A. (2009, Jul-Dez). Influências da Remuneração de Executivos na Congruência de Metas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(12), 53 – 74.
- Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria - Estratégica e Operacional* (3º ed.). São Paulo: Editora Cengage.
- Pedros, T. (2016). *A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade*. On line. Disponível em [https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook\\_A-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-dos-canal-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-na-era-da-mobilidade\\_Tatiana-Pedros.pdf](https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2016/09/Artigo-Ebook_A-gest%C3%A3o-estrat%C3%A9gica-dos-canal-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-na-era-da-mobilidade_Tatiana-Pedros.pdf)
- Penha, J. C., & Parisi, C. (2005). Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. In *Anais do congresso brasileiro de custos-abc*. São Paulo.

- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670 – 683.
- Professional Accountants in Business (PAIB) Committee. (2011, Ago). Competent and Versatile - How Professional Accountants in Business Drive Sustainable Organizational Success. *Surveys & Reports of IFA (International Federation of Accountants)*, 01 – 27. Disponível em <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Competent-and-Versatile-full-length.pdf>
- PwC - Price Waterhouse Coopers. (2017, Jun). Worldwide Tax Summaries – Corporate Taxes. Disponível em <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/worldwide-tax-summaries.html#pdf>
- Receita Federal do Brasil. (2017a). Carga Tributária no Brasil - 2016 - Análise dos tributos e Bases de Incidência. Disponível em <http://idg.receita.fazenda.gov.br/dados/receitadata/estudos-e-tributarios-e-aduaneiros/estudos-e-estatisticas/carga-tributaria-no-brasil/carga-tributaria-2016.pdf>
- Receita Federal do Brasil. (2017b). *Novas regras para assinatura da ECD e publicação de nova versão do programa*. Disponível em <http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/2190>
- Rempfler, R. (2011). *Operational Risk Management A Case Study at a Global Financial Institution* (Master of Science in Management). University of Gothenburg - School of Business, Economics and Law.
- Rossi, M. C. (2017). *Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira* (Mestrado Profissional em Controladoria Empresarial.). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. (2008, Abr - Jun). Governança corporativa: Custos de agência e estrutura de propriedade. *RAE - Revista de Administração de Empresas da FGV EAESP*, 48(2), 79 – 86.
- Sant’Ana, C. F., Jacomossi, F. A., Reif, E., & Fernandes, F. C. (2014). Abordagem da gestão de risco estratégico no período Pós Crise Subprime: Uma análise entre as instituições bancárias estatais e privadas no Brasil. In *Xi congresso virtual brasileiro de administração* (pp. 01 – 18). São Paulo. Disponível em

[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/32/2014\\_32\\_10131.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/32/2014_32_10131.pdf)

- Santos, P. S. M. (2002). *Gestão de riscos empresariais: um guia prático e estratégico para gerenciar os riscos de sua empresa*. Osasco/SP: Editora Novo Século.
- Scheytt, T., Soin, K., Sahlin-Andersson, K., & Power, M. (2006, Set). Introduction: Organizations, Risk and Regulation. *Journal of Management Studies*, 6(43), 1331 – 1337.
- Scholes, M., & Wolfson, M. (1992). *Taxes and business strategy: a planning approach* (5th ed.). USA: Prentice Hall.
- Silva, A. C. M. L., & Silva, C. M. M. (2010). A Comunicação corporativa interna como estratégia de gestão. *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. Disponível em [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/513\\_artigo.Anna.2010.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/513_artigo.Anna.2010.pdf)
- Siqueira, A. D. (2011, Jan-Jun). Gestão tributária. *Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão*, 1(24), 136 – 157.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of management review*, 17(1), 9 – 38.
- Soares, M. J. (2008). *Gestão tributária: Um estudo sobre a prática de planejamento tributário adotada por indústrias paranaenses* (Pós - Graduação em Contabilidade - Strictu Sensu). Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- Soin, K., & Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*(24), 82 – 87.
- St-Hilaire, W. A. (2014, Set-Out). Operational Risk Control & Project Effectiveness in Strategic Project Management. *Gestion 2000*, 31(5), 17 – 47.
- Stulz, R. M. (1996). Rethinking risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(9), 8 – 24.
- Telci, E. E., & Kantur, D. (2011). The theory of cognitive dissonance: A marketing and management perspective. *7th International Strategic Management Conference*(24), 378 – 386.

- The Institute of Internal Auditors. (2009). *IIA Position Paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise - Wide Risk Management*. Disponível em <https://na.theiia.org/standards-guidance/PublicDocuments/PPTTheRoleofInternalAuditinginEnterpriseRiskManagement.pdf>
- Trapp, A. C. G. (2004). *Estudo da avaliação e gerenciamento do risco operacional de instituições financeiras no Brasil: Análise de caso de uma instituição financeira de grande porte* (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Trevisan, C. (2017, Out). Brasil é onde se gasta mais tempo para pagar impostos, diz Banco Mundial. Disponível em <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-e-o-pior-pais-do-mundo-para-pagar-impostos-diz-banco-mundial,70002067604>
- United States of America. (1995). U.S. Securities and Exchange Commission. *Annual Report*.
- Uzeda, H., & Monteiro, A. O. (2014, jul-dez). Gestão de tributos e governança corporativa no setor de petróleo: O caso da Petrobràs. , *15*(3), 466 – 486.
- Vanca, P. M. (2003). Gestão de riscos corporativos: suporte à reputação e gestão do negócio. In *5º encontro nacional de relações com investidores e mercado de capitais*. São Paulo: CD ROM.
- Vaughan, E. J. (1992). *Fundamentals of risk and insurance*. New York: John Wiley & Sons.



## **Apêndices**



## APÊNDICE A – O Gerenciamento do Risco Fiscal

Convidamos você para participar dessa pesquisa de dissertação de mestrado que está sendo realizada com coordenação da Profa. Dra. Marta Cristina Pelucio Grecco em parceria com a FIPECAFI - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS FINANCEIRAS E ATUÁRIAS e com o apoio da ANEFAC - Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, com o objetivo de identificar a Percepção do Gestores de Finanças no Gerenciamento do Risco Fiscal Operacional das Empresas.

A pesquisa será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos, não haverá identificação pessoal e sua participação é voluntária. Você poderá abandonar a pesquisa a qualquer momento sem qualquer tipo de prejuízo.

O resultado da pesquisa poderá colaborar para a melhoria das práticas fiscais no Brasil. O questionário é anônimo e pode ser respondido em aproximadamente 10 minutos.

O registro salvo de suas respostas não conterà nenhuma informação de identificação a seu respeito. Para esclarecimentos de dúvidas ou maiores informações, entre em contato pelo e-mail: [glsantos.fiscal@gmail.com](mailto:glsantos.fiscal@gmail.com)

Grato,

Gilmar dos Santos

\* Required

### **1.Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE \***

Mark only one oval.

- Estou ciente da finalidade dessa pesquisa e declaro que aceito participar dela por minha livre e espontânea vontade.
- Não quero participar da pesquisa. Stop filling out this form.

Se desejar receber uma cópia da pesquisa, e participar de um sorteio de um tablet, por favor, deixe seu e-mail abaixo.

---

Perfil do respondente e empresa

**3. Sexo \***

Mark only one oval.

- Masculino
- Feminino

**4. Idade (somente número) \***

---

**5. Tempo de experiência profissional (em anos, somente número) \***

---

**6. Posição na organização \***

Mark only one oval.

- Auxiliar/Assistente
- Analista
- Coordenador
- Supervisor
- Gerente
- Diretor ou proprietário

**7. Qual sua formação? \***

Check all that apply.

- Contabilidade
- Administração
- Direito
- Engenharia
- Tecnólogo (curso de 02 anos)
- Outras
- Other: \_\_\_\_\_

**8. Qual sua área de atuação? \***

Mark only one oval.

- Contabil/Fiscal
- Contabilidade
- Fiscal/Tributária
- Financeiro
- Compras/Comex/RH
- Comercial
- Other: \_\_\_\_\_

**9. Qual sua atuação na área fiscal? \***

Mark only one oval.

- Diretos
- Indiretos
- Diretos e Indiretos
- Não atuo na área fiscal/tributária

**10. Porte da organização onde atua referente ao número de colaboradores.**

\*

Mark only one oval.

- até 49 colaboradores
- de 50 até 99
- de 100 a 299
- de 300 a 599
- de 600 a 999
- acima de 1000

**11. Porte da organização onde atua referente ao faturamento. \***

Mark only one oval.

- até 4,8 milhões
- De 4,9 a 78 milhões
- De 79 a 299 milhoes
- De 300 a 599 milhões
- de 600 a 999 Milhões Acima de 1 bilhão

**12. Qual o regime de tributação da empresa onde você atua? \***

Mark only one oval.

- Regime Simplificado
- Presumido
- Real
- Não sei

**13. Estado de localização da entidade \***

Mark only one oval.

- AC
- AL
- AP
- AM
- BA
- CE
- DF
- ES
- GO

- MA
- MT
- MS
- MG
- PA
- PB
- PR
- PE
- PI
- RJ
- RN
- RS
- RO
- RR
- SC
- SP
- SE
- TO
- EX

### **A.1 Mensuração do ambiente interno**

A partir desse momento as respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o “0” como “Não se aplica”, 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.







**23. Os demais departamentos da empresa se adpta/adequa aos objetivos apresentados pelo depto. Fiscal quando necessários. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Discordo totalmente
<hr/>							

### A.3 Identificação dos eventos

As respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o “0” como “Não se aplica”, 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.

**24. A empresa adota política de metas e avaliação de desempenho. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Discordo totalmente
<hr/>							

**25. O Depto. Fiscal apresenta estratégias para identificar/eliminar/mitigar riscos fiscais em potencial em toda a organização. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Discordo totalmente
<hr/>							

**26. A empresa aceita as propostas apresentadas pela área fiscal que vise a redução dos riscos fiscais. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Discordo totalmente

**27. A direção avalia os riscos identificados para classificar como riscos ou uma oportunidade. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Discordo totalmente

**28. A entidade avalia novas oportunidades de ganho tributário como forma de alavancagem financeira. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Ø	Discordo totalmente

#### **A.4 Avaliação dos riscos**

As respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o “0” como “Não se aplica”, 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.

**29. Os riscos fiscais que a entidade estaria sujeita atualmente, são reflexos das escolhas da diretoria/gestores. \***

Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5

---

Não se aplica                           Discordo totalmente

---

**30. A entidade reage de forma cautelosa diante dos riscos fiscais existentes. \***

Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5

---

Não se aplica                           Discordo totalmente

---

**31. A conformidade das normas contábeis e fiscais aplicadas na entidade, estão refletindo efetivamente a realidade. \***

Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5

---

Não se aplica                           Discordo totalmente

---

**32. Quais mecanismos sua entidade possui para avaliar/gerenciar os riscos? \***

Pode selecionar mais de uma opção se tiver necessidade.

Check all that apply.

- Utilização de consultores técnicos
- Utilização de contratos
- Auditoria interna
- Auditoria externa

- Depto. Compliance/Riscos
- Gerenciamento de dívidas/ Planejamento
- Ter uma reserva de crédito
- Softwares de auditoria
- Obter informações de mercado
- Participação em organizações
- Uso de mercados futuros
- Seguros
- Alavangagem Financeira através de empréstimos ou financiamentos
- Produzir aos mais baixos custos possíveis
- Aumentar a liquidez do negócio
- Investimentos fora do ramo de atividade
- Unir-se com concorrentes
- Diminuir riscos com a adoção de tecnologias
- Utilizar armazenagem na propriedade
- Ter excedente na capacidade de maquinário
- Outros - descrever abaixo

**33. Se selecionou “outros” na resposta anterior, poderia descrevê-la?**

---

---

---



**38. A diretoria avalia a ocorrência de fraudes ou falhas contábeis e fiscais. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	∅	∅	∅	∅	∅	∅	Discordo totalmente
<hr/>							

**39. A organização identifica e avalia mudanças fiscais e contábeis, que poderiam afetar significativamente o sistema de controle interno. Exemplo: Forma de reconhecimento de receita. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	∅	∅	∅	∅	∅	∅	Discordo totalmente
<hr/>							

**A.5 Resposta aos riscos**

As respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o "0" como "Não se aplica", 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.

**40. A entidade reage prontamente diante dos riscos fiscais existentes, visando-os eliminá-los, tratá-los ou mitigá-los. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	∅	∅	∅	∅	∅	∅	Discordo totalmente
<hr/>							

**41. As medidas tomadas pela entidade para eliminar, tratar ou mitigar os riscos fiscais estão sempre alinhadas com a tolerância e com o apetite a riscos da entidade. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					
<hr/>							

**42. Os riscos fiscais existentes são compatíveis com o apetite ao risco da organização, que possibilita uma garantia razoável do cumprimento dos objetivos da organização. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					
<hr/>							

## A.6 Atividades de controle

As respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o “0” como “Não se aplica”, 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.

**43. A empresa estabelece políticas e procedimentos fiscais e contábeis em termos de controle. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					
<hr/>							

**44. As políticas e procedimentos adotadas visando assegurar as respostas aos riscos fiscais são executadas com eficácia. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					
<hr/>							

**45. Todas as liberações de documentos para pagamentos são sempre avaliadas pelo depto. Fiscal com a finalidade de identificar inconformidades tributárias e fiscais. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					
<hr/>							

**46. As retirada de itens de estoque sempre são retiradas através de um documento fiscal ou com uma requisição. \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
<hr/>							
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					
<hr/>							







**57. A área fiscal da entidade sempre acompanha os cadastros efetuados com a finalidade de manter a integridade dos dados cadastrais gerados nas obrigações acessórias e evitar a evasão fiscal. (sonegação de impostos). \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					

**58. A empresa possui uma política de vendas e sempre avalia o tipo de cliente para reduzir a sonegação fiscal. (Ex.: uma empresa distribuidora de material elétrico vender para uma loja de móveis, ou vender uma grande quantidade para uma pessoa física.) \***

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					

## **A.7 Informação e Comunicação**

As respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o “0” como “Não se aplica”, 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.



**62. O tratamento dado às informações contábeis e fiscais permite que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades. (Ex.: são gerados contas a pagar, receber, as entradas atualizam saldos em estoques que possam ser controlados, lançamentos contábeis, gerar outros relatórios de outras áreas etc...)** \*

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					

**63. Os canais de comunicação de informações relevantes estão sempre a disposição de ouvir, e engloba todos os colaboradores e toda a estrutura funcional da empresa.** \*

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					

## A.8 Avaliação e monitoramento

As respostas deverão ser avaliadas em uma escala de 0 a 5, sendo considerado o "0" como "Não se aplica", 1 - Concordo Totalmente, 2 - Concordo parcialmente, 3 - Indiferente, 4 - Discordo parcialmente e 5 - Discordo totalmente.

**64. Há um monitoramento constante da gestão de riscos fiscais.** \*

Mark only one oval.

	0	1	2	3	4	5	
Não se aplica	<input type="radio"/>	Discordo totalmente					



**68. Sempre há uma comunicação às pessoas, com condições de tomar medidas necessárias e corretivas, das deficiências identificadas no monitoramento fiscal, que são capazes de afetar, de modo geral, a entidade. \***

Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5

---

Não se aplica                           Discordo totalmente

---

**69. Sempre são executadas as modificações necessárias observadas nos processos de monitoramento do risco fiscal. \***

Mark only one oval.

0 1 2 3 4 5

---

Não se aplica                           Discordo totalmente

---

**70. Qual sua visão do papel do gestor tributário no gerenciamento do risco operacional da empresa? Como deve atuar e se é considerado uma função estratégica na empresa.**

---



---



---



---



---



---