



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, art. 2,  
pp. 76-94, Jul./Dez. 2016



## **Risco Fiscal sob Responsabilidade das Organizações Contábeis Brasileiras: Uma Proposta para Mitigação**

**Tax Risk under the Responsibility of Brazilian Accounting Offices: A Mitigation  
Proposal**

**Gerson Begas Grecco<sup>1</sup>**  
**Marta Cristina Pelucio Grecco<sup>2</sup>**  
**Maria Thereza Pompa Antunes<sup>2</sup>**

Grecco Contábil Ltda.<sup>1</sup>  
Faculdade Fipecafi<sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo deste trabalho é o de apresentar uma proposta para mitigação do risco fiscal sob responsabilidade das organizações contábeis brasileiras. O crescente risco tributário trazido principalmente pelo avanço da inteligência fiscal, representada pela abrangência das informações acessórias prestadas e pela elevação do potencial de detecção do Fisco, recai sobre a responsabilidade do contador enquanto exerce a função fiscal dentro das empresas, segundo o que lhe atribui o Código Civil Brasileiro. Assim, são necessárias medidas de prevenção e mitigação desses riscos. Um conjunto de entrevistas direcionadas a um grupo de especialistas da área fiscal, formado por contabilistas, proprietários de organizações contábeis e tributaristas, levantou as atividades exercidas pelas empresas de prestação de serviços de contabilidade na função fiscal, listou os riscos típicos de cada atividade e produziu um conjunto de medidas de mitigação para os riscos obtidos, pelo método Delphi, uma vez que não foram encontrados na literatura levantamentos com essa abordagem. A proposta deste trabalho, e sua principal contribuição, é a apresentação de uma tabela que contém riscos e medidas de mitigação sugeridas pelos especialistas para a orientação de sua gestão. O escritório de contabilidade é o usuário principal dessa proposta, mas ela é extensiva a todos os profissionais que trabalhem com assessoria tributária nas empresas contribuintes.

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

## Abstract

The aim of this paper is to present a proposal for mitigation of the tax risk under the responsibility of Brazilian accounting offices. The increase in tax risk is brought mainly by advances in fiscal intelligence, represented by the comprehensiveness of provided supplementary information and consequently the increased power of detection by the tax Administration. This falls upon the responsibility of the accountant, as tax adviser, according to Brazilian law. Thus, preventative and tax-risk mitigation measures are required. A series of interviews with tax professionals, including accountants and tax advisers, accounting firm owners, and tax experts, detailed the activities performed by accounting offices in their tax advisory functions, including typical risks for each activity and a set of mitigation measures for risk management. We used the Delphi Method, since such an approach was not found in the literature. The proposal of this paper, and its main contribution, is the presentation of a table with risks and mitigation measures suggested by tax experts, as guidelines for risk management. Accounting offices are the main users of this proposal, but it can be extended to all professionals involved in tax advisory activities.

**Key words:** tax risk; accounting office; risk management; risk mitigation.

## Introdução

O Fisco (administração tributária) brasileiro promoveu importante alteração no cenário tributário ao implantar o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), dando novas diretrizes ao conceito de inteligência fiscal. A inteligência fiscal trazida pelo sistema exerce um impacto considerável em muitos aspectos, não só na rotina do departamento fiscal das empresas, mas também na questão do risco fiscal, que merece uma atenção especial.

O risco, preexistente na complexidade do cenário tributário brasileiro, é sobremaneira agravado nesse novo conceito, seja pelo aumento do volume de obrigações acessórias, seja pela duplicidade de informações geradas nessa fase de transição, e ainda pelo aumento do potencial de detecção pela fiscalização (Decreto n. 6.022, 2007; Faria, Finatelli, Geron, & Romero, 2010).

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

Adicionalmente, o Código Civil Brasileiro, de 2002, estabeleceu a responsabilidade compartilhada do profissional da contabilidade sobre as informações contábeis e fiscais prestadas, e também a reparação de danos causados por ato ou omissão, negligência ou imprudência, afetando diretamente o *outsourcing* contábil, a organização contábil que presta serviço de assessoria tributária, e sua responsabilidade sobre contingências fiscais decorrentes da execução de sua atividade (Lei n. 10.406, 2002).

Daí decorre que eventuais erros derivados do trabalho de assessoria tributária, razoáveis em um cenário tributário complexo, representados pelo pagamento de multas, devam ser reparados pelo profissional, o que é inconveniente em uma prestação de serviços de trabalho qualificado, que deve buscar constantemente a excelência (Peleias, Castro, Cunha, & Segreti, 2011). A qualidade da prestação dos serviços se dá pela ética e pela competência profissional na execução e na habilidade de solução de eventuais contingências (Shigunov & Shigunov, 2003).

No atual contexto de inteligência fiscal, fica evidente o risco a que os assessores tributários, no caso específico das organizações contábeis, estão suscetíveis. As consequências implicam em multas fiscais e, ainda, no comprometimento da qualidade dos serviços prestados. Sendo assim, entende-se que medidas de prevenção e mitigação desses riscos são necessárias.

Portanto, o objetivo do presente trabalho é o de apresentar uma proposta de mitigação do risco fiscal sob responsabilidade das organizações contábeis, que tenha caráter contributivo na gestão do risco fiscal dessas entidades.

Não foram encontrados na literatura estudos sobre o risco específico sofrido pelas organizações contábeis, ou sequer sobre medidas de mitigação, uso prático ou propostas de ação. O presente trabalho visa contribuir com o preenchimento dessa lacuna, tratando do risco fiscal acumulado de seus clientes, sob responsabilidade das organizações contábeis, por uma abordagem prática.

Tendo a classe contábil como beneficiária principal, esse trabalho divulga um conjunto de medidas a serem adotadas para mitigar seu risco, válidas também aos demais contribuintes.

## Evidências Teóricas

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

Faria, Finatelli, Geron e Romero (2010) pesquisaram a percepção dos contribuintes sobre os impactos da adoção do SPED nos processos operacionais e nos custos das empresas, e constataram que, embora o sistema devesse otimizar processos operacionais e reduzir o volume de documentos e procedimentos fiscais, seus benefícios ainda não haviam sido percebidos nas empresas contribuintes. Tal fato acabou sendo visto como um acúmulo de obrigações, além de implicar em gastos consideráveis com *software*, serviços especializados e estrutura para o atendimento da demanda, ao invés de ocorrer a redução de custos esperada com a digitalização dos processos.

Mulligan e Oats (2009) afirmam que um ambiente de forte regulação tende a incentivar uma atitude mais conservadora. Ponderando sobre o cenário trazido pelo SPED e as condições de amplo monitoramento exercido pela administração tributária, é de se esperar que o contribuinte brasileiro, de forma geral, adote uma postura conservadora em relação ao risco fiscal.

Pesquisa global, feita pela Ernest & Young com 474 executivos em 14 países, aponta que os brasileiros são os que, de fato, tem maior aversão a esse risco (Ernest & Young, 2007; Valor Econômico, 2007).

Outra pesquisa, sendo esta realizada por Silva, Passos, Gallo e Pereira (2012), analisou o impacto do SPED nas 500 maiores empresas brasileiras, coletadas na edição de 2010 da Revista Exame – Melhores & Maiores, concluiu que o sistema aumentou o *compliance* voluntário, dado o crescimento da eficiência dos métodos de auditoria fiscal da administração tributária.

Além do sensível aumento na capacidade de detecção trazido pelo SPED, o cenário tributário brasileiro tem outros aspectos que potencializam o risco fiscal e que podem ser verificados por meio de outros estudos e pesquisas realizados.

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

A pesquisa *Paying Taxes*, realizada anualmente pela PriceWaterhouseCoopers (PWC), na sua versão mais recente (2015), aponta o Brasil como o país que mais consome horas de seus contribuintes no *tax compliance*: 2.600 horas anuais (30% do ano), entre uma média mundial de 264 horas anuais entre os 189 países estudados. O volume de horas gastas no Brasil é cerca de 2,5 vezes maior que o segundo colocado no *ranking* (Bolívia) e quase 10 vezes maior do que a média mundial (PWC, 2015).

Segundo Sitkin e Pablo (1992), na análise de risco, potencial de perda é a magnitude do dano que uma contingência pode causar. Portanto, quando se fala em tributação, é possível estabelecer relação direta entre carga tributária e magnitude do risco fiscal.

Paes (2010) realizou estudo em que compara carga tributária com outros índices de desenvolvimento social, e observou que o Brasil possui uma das piores relações entre carga tributária e demais indicadores entre os países da *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OCDE).

Outra questão que colabora com o aumento do risco fiscal no cenário brasileiro é o da insegurança jurídica. C. A. G. Pereira (2009) coleta uma série de relatos e pareceres de renomados tributaristas que

consideram que as normas antielisivas brasileiras delegam aos agentes fiscais o poder de legislar sobre matéria tributária diante das lacunas da lei, o que implica ampliação do alcance da incidência tributária, provocando instabilidade, além daquela decorrente do excesso de normas.

Theodoro (2006) destaca o descaso com a segurança jurídica nas recentes reformas legislativas brasileiras, apesar destas serem bem-vindas.

Especificamente em relação ao risco fiscal da organização contábil, no seu papel de *tax advisor*, ele vai além daquele comum aos contribuintes, já que essas organizações absorvem parte do risco de seus clientes, pelo menos aquele sob sua responsabilidade quando assume eventuais multas fiscais por determinações contratuais.

No que pese o envolvimento do patrimônio dos sócios nas atividades da sociedade, a forma de constituição da sociedade é determinante na questão do risco. A atividade do profissional de contabilidade é intelectual, legalmente regulamentada, e de caráter pessoal (na pessoa do profissional responsável), características dos serviços personalíssimos, ou aquilo que o Código Civil Brasileiro trata por **sociedade simples**. O Código Civil reserva uma seção para o estabelecimento das regras das relações com terceiros desse tipo de sociedade, que pode envolver o patrimônio de seus sócios, ilimitadamente em relação ao capital social (Lei n. 10.406, 2002).

Em relação ao profissional da contabilidade que atua em organização contábil, Lonardoni e Cortez (2008) enfatizam que, frente à inteligência fiscal e às responsabilidades legais que assumem na condição de *tax advisor*, a atualização constante desses profissionais passa a ser primordial, visto que esse atual contexto “determina que o profissional contábil agregue novos conhecimentos à sua formação, com o objetivo de pensar em novos rumos para prevenção de fraudes e incorreções” (Lonardoni & Cortez, 2008, p. XX). Objetivamente, os autores consideram que o novo Código Civil fará com que os contadores criem e estabeleçam mecanismos relacionados ao controle e à transparência da gestão, fato que contribuirá para o engrandecimento da profissão, de seu reconhecimento nos diferentes quadrantes da atividade humana e na moralização da sociedade como um todo.

Oliveira, Silva, Araújo e Souza e Silva (2014), em pesquisa sobre a evolução do ciclo de vida operacional das organizações contábeis, concluíram que, diante do avanço da tecnologia e dos mecanismos de fiscalização, essas entidades estão se modernizando, e apresentam estrutura profissional departamentalizada, investem em informática e contratam colaboradores cada vez mais especializados – ainda que com apenas um contador responsável – para atender esse nível de exigência.

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

Paulo, Fernandes, Rodrigues e Eidt (2007) sugerem uma metodologia de mensuração do risco operacional usando matriz de risco que considera prioridades a partir da construção de índice de desempenho definido em função da eficácia de mitigação em controles implantados, entre eles o risco fiscal.

O tratamento do risco operacional pode também ter uma abordagem qualitativa, fundamentada na experiência própria da entidade, setor, ou grupo de entidades com características similares, e de diretrizes de controle interno. Trapp e Corrar (2005) atribuem à gerência de risco operacional a tarefa de administrar banco de dados com ocorrências para melhor conhecimento do cenário.

Marshall (2002) detalha a exploração da mensuração através de, entre outras formas: análises estatística histórica de perdas, separadas por origem interna e externa, para identificar competências; relatórios de incidentes, para aprendizagem; utilização de opiniões externas (especialistas); e controle de diagnósticos.

Fernandes e Benetti (2014) sugerem o *Standards Australia* e *Standards New Zealand* (AS/NZS) 4360:2004 – como um dos mais completos modelos de gestão de risco pela aplicabilidade em qualquer tipo de empresa, independente de porte, inclusive para projetos específicos; além de outros modelos consagrados, como o *Federation of European Risk Management Associations* (FERMA) – e o *International Organization for Standardization* (ISO) 31.000 – *Principles and guidelines for risk management*.

No mesmo artigo, os autores, pesquisando o conhecimento do risco operacional por parte das micro e pequenas empresas da região Sul do país, constataram que metade destas revela conhecimento do risco de forma intuitiva, pois nunca o mapearam adequadamente, apesar da dificuldade em gerenciá-lo. A pesquisa cita o *compliance* das regulamentações governamentais entre os riscos mais preocupantes.

### **Técnica e Procedimentos Adotados**

Para garantir a não interferência do autor, o conjunto de medidas de mitigação foi produzido através do Método Delphi, que, segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2005), é funcional para a abordagem exploratória, junto a um grupo selecionado de profissionais especialistas na área tributária, composto majoritariamente por aqueles mais afetados pelo risco, que são os proprietários das organizações contábeis.

Ao invés de se preestabelecer o número de participantes, foram feitas tantas entrevistas até que se julgasse que o incremento contributivo de cada uma fosse pequeno, mas que a diversidade fosse atingida. O grupo de participantes foi fechado depois de realizadas oito entrevistas. Para que o grupo fosse o mais heterogêneo possível, objetivando diversidade nas opiniões coletadas, entre os entrevistados havia 1 sócio de organização contábil com cerca de 250 clientes de pequeno e médio porte enquadrados no Simples Nacional e Lucro Presumido, sediados na cidade de São Paulo; 1 sócio de organização contábil com cerca de 450 clientes de portes variados sediados no Estado de São Paulo; 2 sócios de organização contábil com 30 a 40 clientes de médio e grande porte, sediados no Estado de São Paulo; 1 sócio de organização contábil de pequeno porte, com cerca de 20 clientes de pequeno e médio porte enquadradas no Simples Nacional e Lucro Presumido no setor de serviços e entidades sem fins lucrativos, sediados na cidade de São Paulo; 1 advogado tributarista, com atuação em todo o país, principalmente no Estado de São Paulo; 1 gerente fiscal de organização contábil com clientes de portes variados, sediados no Estado de São Paulo; e 1 gerente fiscal de indústria de grande porte com atuação nacional. Entre os oito entrevistados, havia três acadêmicos e quatro contadores membros de diretoria de entidades contábeis.

É importante destacar que todos os especialistas escolhidos detêm responsabilidade civil ou profissional devido às posições que ocupam dentro de suas organizações; possuem poder de decisão para implementar ações de mitigação e, ainda, todos atuam na região da Grande São Paulo e em entidades sujeitas às regras fiscais brasileiras.

Vale, ainda, observar que, durante as entrevistas, surgiu a necessidade de se levantar primeiramente os riscos específicos sofridos pelas prestadoras de serviços de contabilidade, como direcionadores das medidas a serem sugeridas. Quando o especialista era sócio de organização contábil, foi questionado a ele sobre a estrutura da empresa contábil e das atividades fiscais, para orientação da apresentação dos resultados.

## **Apresentação dos Resultados**

### **Atividades da organização contábil**

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

A função tributária é dividida em duas partes principais: a de definição do escopo tributário, chamada consultoria, por ser pontual, e a da manutenção da conformidade tributária, chamada assessoria, por ser constante. A organização contábil também pode executar outros tipos de consultoria, como é o caso do planejamento fiscal, mas outros serviços não estão no escopo deste estudo devido às suas especificidades.

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

Além de ocorrer no início das operações, essas definições devem ser revistas anualmente, em relação ao movimento do contribuinte e nas mudanças de legislação. Trabalho semelhante ocorre na troca do contador responsável, já que o novo profissional deverá concordar com o escopo tributário utilizado, pois se responsabilizará por ele. Essa consultoria ocorrerá ainda em casos de operações especiais, como cisão, incorporação ou fusão, ou outras extraordinárias, como grandes compras e vendas de ativos, pela importância, representatividade ou por envolverem valores significativos, portanto, adquire características de atividade extraordinária.

A atividade de assessoria consiste em atender o Fisco em todas as suas exigências: cálculo dos tributos, cumprimento das obrigações acessórias, atendimento e prestação de informações ao Fisco, manutenção dos registros do contribuinte nas bases de dados da administração tributária, e acompanhamento da situação fiscal do contribuinte (Cardoso, 2006).

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

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

### **Riscos apontados**

Os riscos levantados com os especialistas estão apresentados na Tabela 1, cuja estrutura tem a sua anuência. Os riscos foram divididos nas duas principais atividades, pois possuem características peculiares em cada uma delas. A separação da origem dos riscos, interna e externa, também foi colocada na Tabela 1, pois demandam ações distintas. Segundo o Basileia II, os riscos operacionais de origem interna são mais dependentes da qualificação dos profissionais, sendo considerados mais gerenciáveis,

enquanto que os de origem externa dependem de fatores alheios à sua competência (Bank for International Settlements [BIS], 2004).

Tabela 1

### Riscos Apontados

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

Nota. Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Em análise ao conteúdo exposto na Tabela 1, fazem-se as seguintes racionalizações.

#### *Risco de erro na definição de escopo tributário*

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

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

#### *Risco de falta de domínio das operações dos clientes*

Além do risco na definição do escopo tributário, os contadores do grupo que lidam com empresas de grande porte apontaram preocupação com o completo conhecimento das atividades dos clientes, principalmente quando estes possuem cadeia produtiva muito complexa, com diversas atividades sendo exercidas por várias unidades. No momento em que o Contrato de Prestação de Serviços (CPS) é assinado, o contador passa a se responsabilizar pela conformidade tributária.

Quando decorre algum tempo entre a assinatura do contrato e o completo domínio de todas as operações desse cliente complexo, é gerado um período de grande risco. Uma operação menos convencional, erroneamente tributada, que eventualmente passe despercebida aos olhos do departamento fiscal, fica descoberta e pode gerar contingência.

#### *Risco de erro e risco de perda de prazo*

Os riscos relacionados à manutenção da conformidade tributária também são dos mais apontados pelos contadores por estarem intimamente ligados à rotina do departamento fiscal. Eventuais erros não



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

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

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

### ***Risco da informação externa***

Ainda em relação à assessoria tributária, os contadores do grupo apontaram o **risco da informação externa**, aquele advindo dos clientes, como preocupante. As informações processadas na assessoria fiscal têm origem nas operações e nos sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) dos clientes, e a falta de precisão ou o não cumprimento dos prazos podem causar contingências tributárias que, em geral, criam situações indesejáveis de relacionamento.

Esse problema é causa de riscos de erro ou perda de prazo, anteriormente comentados, mas foi individualizado, pois a mitigação deve ser trabalhada no cliente, a origem da informação. Os riscos de clientes, apesar de terem origem externa, podem ser gerenciados, tomando-se ações perante o cliente para que se busque sua redução.

### **Ações de mitigação sugeridas**

As ações de mitigação sugeridas também foram classificadas de acordo com as atividades, por possuírem características associadas aos riscos. A Tabela 2 apresenta as medidas apontadas pelos especialistas, separadas por atividades e, também, inclui medidas gerais da organização ao final, que são aquelas que podem ser adotadas em relação à entidade, independentemente da atividade.

As Tabelas 3 a 9 apresentam a descrição detalhada de cada medida de mitigação apontada pelos especialistas, com comentários por eles tecidos, quando relevantes. A descrição da medida também inclui referências à literatura, quando pertinente.

As Tabelas 3 e 4 se referem às medidas relacionadas à mitigação dos riscos da atividade de consultoria fiscal, respectivamente o risco de erro na definição de escopo tributário (R1) e o risco de falta de domínio das operações dos clientes (R2). As Tabelas 5 a 8 se referem às medidas relacionadas à mitigação dos riscos da atividade de assessoria fiscal. A Tabela 5 apresenta as medidas que estão comuns a todos os riscos da atividade, pois são relacionadas à gestão do departamento. A Tabela 6 se refere a medidas de mitigação do risco de erro (R3). A Tabela 7 se refere ao **risco de perda de prazo** (R4) e a Tabela 8, ao **risco da informação externa** (R5).

Finalmente, além das medidas que são diretamente relacionadas às atividades fiscais, a Tabela 9 apresenta medidas sugeridas que se tornam ações de mitigação de risco de caráter geral em relação à organização.

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

Tabela 2

**Medidas de Mitigação Sugeridas**

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

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 3

**Medidas Relacionadas ao R1****M1.01 Atualização constante**

Ações válidas sugeridas:

- contratação de boletins de informações fiscais; contratação de consultoria (suporte *online*/telefônico);
- incentivo à educação continuada de sócios e responsáveis;
- alinhamento interno de entendimento de questões dúbias;
- acompanhamento de entendimento dos colegas, através de: fóruns, *blogs*, grupos de discussão e debates;

- consultas informais ao Fisco (plantão de dúvidas);
- pesquisa de soluções de consulta e jurisprudência.

**M1.02 Consulta/composição com especialistas (advogados/tributaristas)**

Este item se refere à busca da composição com outros especialistas (advogados e tributaristas), quando possível, para incremento na qualidade do parecer.

Essa sugestão é embasada por Carey (1951), que relata tal composição como produtiva, além de se tratar do compartilhamento tratada na literatura do risco.

**M1.03 Perfil conservador**

A adoção de uma postura conservadora é uma reação diante do excesso de responsabilidade atribuída ao contador por questões culturais. Quando os clientes são rigorosos nas exigências sobre a responsabilidade dos pareceres do profissional, o contador pode adotar o perfil conservador como proteção, já que não se beneficia do risco.

Essa postura limita a capacidade de o contribuinte gerenciar o seu risco, o que o IBGC (2007, p. 23) chama de “capacitação”. Um melhor entendimento entre as partes nessa questão traria benefício mútuo.

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

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

Essa é uma atitude de redução do risco tratada como transferência por Vaughan (1997).

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 4

**Medidas Relacionadas ao R2****M1.05 Formalização das atividades dos clientes**

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

- mapeamento formalizado de atividades (entradas e saídas; novas operações);

- definição formal do início da responsabilidade, após definição completa da configuração tributária; e
- treinamento e conscientização de colaboradores dos clientes envolvidos no processo.

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 5

**Medidas Comuns à Atividade de Assessoria Fiscal****M2.01 Governança do departamento fiscal**

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

- mapeamento de atividades, tarefas, controle de tempo de execução, níveis de risco e prazos, e responsabilidades de cada membro da equipe, inclusive com a utilização de *software* de gerenciamento;
- padronização e documentação dos processos, manual de procedimentos, e orientação de colaboradores;

- estrutura de revisões hierárquicas, aquelas em que colaboradores de posições mais altas revisam trabalhos de seus subalternos, consolidando o fechamento do trabalho com o aceite de um colaborador com responsabilidade, ou mesmo de um sócio;
- política de atribuição de responsabilidades aos colaboradores – o que C. A. Pereira (2007, p. 56) chama de “subsistema organizacional”;
- controle e monitoramento; e
- disseminação de cultura de risco, o que o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2007, p. 6) chama de “informações e comunicações”

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

Para a profissionalização do departamento, são sugeridos modelos de consultoria, como o ISO 9001, a certificação de qualidade dos prestadores de serviços (aplicável às organizações contábeis) e o Programa de Qualidade de Empresas Contábeis (PQEC), desenvolvido em parceria com o Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas no Estado de São Paulo (SESCON-SP).

**M2.03 Gerenciamento de riscos operacionais**

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

Como ações, sugerem:

- *software*: suporte em TI, *backup* de arquivos, auditoria de integridade de sistemas;
- *hardware*: *backup* de equipamentos e de redes de comunicação;
- gerenciamento do arquivo físico e eletrônico, manutenção de arquivos fora da organização; e
- detecção de fraudes cometidas por colaboradores (má fé), tratado na Basiléia como risco humano.

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 6

**Medidas Relacionadas ao R3****M2.04 Auditoria**

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

- controles de totalidade no fluxo de informação (análise volumétrica) desde sua origem no cliente;

- dupla checagem no cálculo de tributos;
- monitoramento sistemático (mensal) da situação fiscal dos clientes, em todas as esferas administrativas; e
- utilização de sistemas de validação (*softwares* específicos para cruzamentos fiscais).

**Continua**

**Tabela 6 (continuação)**

<b>M2.05 Capacitação/atualização de colaboradores (educação continuada)</b>	
<p>A capacitação técnica dos colaboradores é tida como fundamental na qualidade da assessoria prestada. Entre as ações que podem ser tomadas na qualificação da mão de obra estão:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• captação no mercado de funcionários capacitados (com qualificação profissional);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desenvolvimento de capacidade internamente;</li> <li>• incentivo à pesquisa e à busca constante de atualização; e</li> <li>• treinamento externo e compartilhamento interno do conhecimento adquirido.</li> </ul>

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 7

**Medidas Relacionadas ao R4**

<b>M2.06 Agenda de Obrigações</b>	
<p>A agenda de obrigações é feita a partir da agenda publicada pela administração tributária e adaptada internamente pelas etapas de execução (tarefas), bem como seu controle de cumprimento.</p>	<p>É usada como ponto de partida para o estabelecimento de prioridades e para a distribuição de tarefas e agendamento de prazos entre a equipe.</p>
<b>M2.07 Política de antecipação de prazos</b>	
<p>Este item se refere à adoção de uma política interna de antecipação de prazos para que contratados que possam prejudicar a entrega de obrigações e causar multas possam ser antecipados.</p>	<p>O prazo interno para a entrega de obrigações fiscais é o prazo oficial menos os dias de antecipação.</p>
<b>M2.08 Finalização de trabalhos por responsáveis</b>	
<p>Finalização de trabalhos por responsáveis se refere ao acompanhamento até o efetivo cumprimento de uma obrigação importante feito por um colaborador com <i>expertise</i> de tomar decisões e gerenciar contingências imprevisíveis.</p>	<p>Este item foi sugerido diante de relatos de casos dos mais diversos, de eventualidades que prejudicaram o cumprimento de obrigações importantes. Na opinião daqueles especialistas que relataram seus casos, as contingências não ocorreriam caso tal precaução tivesse sido tomada.</p>

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 8

**Medidas Relacionadas ao R5**

<b>M2.09 Legitimação dos clientes/operações</b>	
<p>A legitimação consiste na fiscalização dos clientes e de suas operações para a garantia da licitude daquilo sobre o qual o profissional se responsabiliza. Para essa mitigação, os especialistas sugerem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• diagnóstico de novos clientes (verificação da situação fiscal, financeira, trabalhista, judicial, etc.);</li> <li>• recusa em compactuar com situações ou operações duvidosas ou fraudulentas (por exemplo, caixa dois);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• observação das normas atribuídas ao contador pela lei de lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo (Junges &amp; Souza, 2014);</li> <li>• legitimação das partes envolvidas nas operações dos clientes (sócios, funcionários, fornecedores, clientes, filiais, etc.); e</li> <li>• uso de <i>software</i> de validação de notas fiscais <i>Extensible Markup Language</i> (XML).</li> </ul>

**Continua**

**Tabela 8 (continuação)**

<b>M2.10 Documentação formalizada de processos</b>	
Documentação dos processos que envolvem clientes se refere à completa formalização das atribuições das partes em todas as etapas do fluxo de informações. Essa medida age no excesso de expectativa que o cliente tem, em relação ao contador, na realização de tarefas fora do escopo. As ações sugeridas englobam desenho do fluxo de informações (com atribuições de responsabilidades) e controle de prazos para entrega de informações contábeis e tributárias.	No caso de posto avançado, equipe instalada nas dependências dos clientes, onde a exigência de trabalhos fora do escopo é ainda maior, sugere-se adicionalmente a formalização das atribuições dos colaboradores, as quais se restringem à equipe executar fora do escopo (atividades internas dos clientes).
<b>M2.11 Precisão da informação na origem</b>	
Esta medida visa produzir informação fiscal com qualidade desde a origem. Sugestões: <ul style="list-style-type: none"> <li>• controles de totalidade;</li> <li>• cruzamento de informações mediante o uso de <i>software</i> específico; e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ações a serem tomadas no <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP): validação formalizada da parametrização de sistemas de origem e monitoramento constante de cadastros (clientes, fornecedores, produtos, operações de entrada/saída, tributação), já que sua manutenção é feita por diversos proprietários fora da área fiscal.</li> </ul>
<b>M2.12 Treinamento de procedimentos fiscais para clientes</b>	
Este item consiste no treinamento elaborado pela organização contábil para os colaboradores dos clientes envolvidos com a produção de informações que geram movimento fiscal.	
<b>M2.13 Cultura de conformidade</b>	
A cultura de conformidade se refere à disseminação da cultura de <i>compliance</i> entre os clientes, com exposição de riscos e multas.	Os sócios dos escritórios contábeis que sugeriram essa ação o fazem mediante reuniões periódicas com a gerência dos clientes, com o objetivo de divulgar conceitos tributários e noções de risco.

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

Tabela 9

### Medidas de Caráter Geral

<b>M3.01 Reserva financeira para contingências</b>	
A constituição de reserva financeira para contingências se refere à alocação de capital para a cobertura de eventuais despesas que a organização contábil venha a arcar, chamada de financiamento de perdas por Kallman (2008).	No caso das organizações contábeis que contratam seguro de responsabilidade civil, a reserva para contingências é funcional na cobertura de pequenos sinistros ou quando o custo-benefício para se acionar o seguro é baixo.
<b>M3.02 Contratação de seguro</b>	
O seguro de responsabilidade civil foi criado especificamente para os profissionais que respondem ilimitadamente com seu patrimônio pelas responsabilidades a eles atribuídas pelo Código Civil. Essa medida viabiliza a reparação de contingências, principalmente em casos de grande diferença de capacidade econômica entre contribuinte (cliente) e contador.	Alguns sócios de empresas prestadoras de serviços contábeis mencionaram a possibilidade de se fazer tal seguro por contrato, apesar de essa modalidade ainda não ser muito utilizada. Essa medida tem uma <i>ex post</i> ao evento de perda e é citada por Marshall (2002) e Kallman (2008) como fundamental para se transferir o risco.

Continua

**Tabela 9 (continuação)**

<b>M3.03 Mapeamento/mensuração dos riscos</b>	
O mapeamento de risco consiste no levantamento dos riscos relacionados com cada cliente e os de caráter geral, para que possam ser gerenciados. O mapeamento inclui o estabelecimento do grau de cada risco envolvido, ainda que de forma qualitativa, bem como de estimativas de perda de cada um deles.	Os especialistas relataram que essa medida seria eficaz na obtenção de um melhor cenário de riscos, porém, mapear o universo de contingências do sistema tributário brasileiro, de instabilidade no conjunto das regras e de falta de segurança jurídica, seria tarefa demasiadamente árdua e de alto custo, portanto, quase inviável, apesar de tida como fundamental por diversos autores que tratam do risco operacional (BIS, 2004; COSO, 2007; Famá, Cardoso, & Mendonça, 2001).
<b>M3.04 Gerenciamento do nível de risco do cliente</b>	
Esta medida se refere à consideração do nível de risco do cliente na precificação da assessoria tributária. Os contadores do grupo comentam que essa é uma prática convencional entre as organizações contábeis, ainda que encontre restrições de competitividade quando contribui para o considerável aumento no preço do serviço.	Entre as práticas de medida, citam a seleção de clientes baseada no risco e o rompimento de contrato com clientes que entram em risco insuportável pela organização.
<b>M3.05 Formalização da responsabilidade profissional</b>	
Esta medida se refere à utilização do CPS para definição completa do escopo do trabalho e das atribuições de responsabilidades. Ela é uma exigência dos órgãos da classe Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs) e é citada por alguns especialistas entre as principais medidas de mitigação do risco profissional.	Além da utilização do CPS, o contador dispõe de mecanismos adotados pelos CRCs para limitação da sua responsabilidade no tempo, que é o uso do Termo de Transferência de Responsabilidade Técnica e do Distrato Padrão.
<b>M3.06 Participação em associações da classe contábil</b>	
A participação dos profissionais nas associações de classe se refere muito mais à adoção de uma postura do que a uma medida de mitigação. As demandas da classe profissional só podem ter força política quando os profissionais se unem. Os profissionais engajados com as entidades congregadas fizeram questão de destacar sua importância e mencionaram, como formas de participação:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• debates técnicos sobre questões fiscais;</li> <li>• estímulo à discussão do excesso de responsabilidade tributária dos contadores;</li> <li>• estabelecimento de <i>networking</i> com colegas profissionais; e</li> <li>• valorizar a integração da classe contábil.</li> </ul>
<b>M3.07 Aprendizagem/experiência</b>	
Aprendizagem e experiência se referem ao registro histórico, tratados por Trapp e Corrar (2005) para retenção de conhecimento, dos casos de contingência. Entre as ações citadas estão:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• registro histórico de eventos de risco, ações tomadas e justificativas;</li> <li>• registro de contingências tributárias; e</li> <li>• controle gerencial de despesas com contingências.</li> </ul>

**Nota.** Fonte: Produzida com base nas entrevistas.

## Considerações Finais

O objetivo deste trabalho é o de apresentar uma proposta para mitigação do risco sob responsabilidade das organizações contábeis enquanto na sua função de assessoria fiscal, como

contribuição tecnológica para a gestão de riscos da atividade. O risco fiscal crescente no Brasil torna a gestão de riscos cada vez mais importante para o setor.

Diante da lacuna dessa abordagem específica na literatura, foi produzida uma pesquisa exploratória junto a profissionais das áreas contábil e fiscal, conduzida através do Método Delphi. Os participantes elencaram os riscos a serem considerados, apresentados na Tabela 1. Em seguida, estruturaram as atividades da organização contábil, para melhor orientação da apresentação das medidas apresentadas, na Tabela 2. As Tabelas 3 a 9 apresentam o detalhamento de cada medida, de acordo com os tipos de riscos.

É possível identificar que a origem externa da informação fiscal constitui importante fonte de preocupação dos profissionais, quando os riscos relacionados ao cliente aparecem tanto na atividade de consultoria quanto de assessoria. A atenção às operações de seus clientes reside no fato de que estas estão além do seu gerenciamento, e a mitigação fica por conta do desenho dos processos e da formalização contratual das atividades que o trabalho envolve. A análise das medidas de mitigação do risco externo mostra que os especialistas acreditam que um bom relacionamento com clientes, por meio de parceria e convergência no entendimento das questões de risco, contingência e conformidade, é mais eficaz na sua mitigação.

Pugues e Monteiro (2014), pesquisando os processos utilizados na relação entre empresas contábeis e seus clientes, o fator externo, identificaram a necessidade de melhor sinergia entre eles. Os autores sugerem que os clientes devem ter melhor conhecimento do trabalho da contabilidade e da ação dos órgãos fiscalizadores para minimizar o risco a que estão expostos. Afirmam ainda que a gestão desse conhecimento nunca havia sido considerada tão necessária como neste novo cenário.

O risco de incorreções nas definições de escopo tributário está relacionado à insegurança jurídica presente no cenário tributário, quando sua mitigação inclui a adoção de um perfil conservador, a composição com outras especialidades e a formalização do compartilhamento do risco. Além destes, a atualização e a capacitação dos profissionais, sócios e colaboradores é uma constante no dia a dia de um escritório de contabilidade, pois está diretamente relacionado à qualificação profissional.

Os riscos de origem interna são relacionados à competência da organização. Riscos de erros e perda de prazo são gerenciáveis e de mitigação dependente da boa governança do departamento fiscal da entidade e da eficiência nos processos internos. Para o risco de erro e perda de prazo, supostamente razoáveis em cenário tão complexo, foram apresentadas medidas em diferentes níveis de custos, como, por exemplo, obtenção de certificação de qualidade e agenda de obrigações. A obtenção de certificação é demorada e custosa, enquanto a utilização de uma agenda de obrigações, que oriente as tarefas do departamento, pode ser considerada como uma alternativa rápida e barata.

As medidas que são tomadas no nível da organização são basicamente aquelas mencionadas na literatura relacionada ao risco operacional, como a manutenção de reserva financeira para contingências, o mapeamento e a mensuração dos pontos de risco, o registro histórico de eventos e o compartilhamento através da contratação de seguro. É importante observar que o seguro de responsabilidade civil, aquele específico da organização contábil, tido no meio como imprescindível, é *ex post* em relação à contingência, portanto complementar às medidas preventivas apontadas.

Este estudo pretendeu contribuir com a mitigação do risco fiscal sob responsabilidade das organizações contábeis, apresentando um conjunto das medidas. Os tipos de riscos aqui levantados podem servir como direcionadores no mapeamento do risco a ser gerenciado por essas entidades. As medidas apresentadas podem orientar a implantação do gerenciamento de risco, pois foram organizadas de acordo com os riscos aos quais se referem. O estudo não pretende ser definitivo, já que o risco é dinâmico, uma vez que é atrelado à percepção.

Apesar de toda a pesquisa ter sido desenhada para contribuição aos escritórios de contabilidade, ela também poderá ser útil para a gestão tributária de quaisquer tipos de entidades, enquanto contribuintes (*taxpayers*).



## Referências

- Bank of International Settlements. (2004). *Basel II: International convergence of capital measurement and capital standards*. Retrieved from <http://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>
- Carey, J. L. (1951). Relationship of accountants and lawyers in tax practice. *The Accounting Review*, 26(4), 449-455.
- Cardoso, R. L. (2006). *Competências do contador: um estudo empírico* (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Chitakornkijasil, P. (2010). Enterprise risk management. *International Journal of Organizational Innovation*, 3(2), 309-337.
- Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (2007). *Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada*. Recuperado de [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_portuguese.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_portuguese.pdf)
- Decreto n. 6.022, de 22 de janeiro de 2007. (2007). Institui o Sistema Público de Escrituração Digital - Sped. Diário Oficial da União. Brasília, DF.
- Ernest & Young. (2007). Preocupação com risco tributário é maior no Brasil. *Tax View*, (11), 5-9. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax\\_View\\_11/\\$FILE/taxview11.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Tax_View_11/$FILE/taxview11.pdf)
- Famá, R., Cardoso, R. L., & Mendonça, O., Neto (2001, setembro). Gestão integrada de riscos para empresas não financeiras: uma proposta de modelo para controladoria. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Campinas, SP, Brasil, 25.
- Faria, A. C., Finatelli, J. R., Geron, C. M. S., & Romero, M. D. C. (2010, julho). SPED – Sistema Público de Escrituração Digital: percepção dos contribuintes em relação os impactos da adoção do SPED. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 10. Recuperado de <http://www.congressousp.fipecafi.org/web/artigos102010/248.pdf>
- Fernandes, F. C., & Benetti, J. E. (2014, março). Gestão de riscos em micro e pequenas empresas: uma pesquisa na região sul do Brasil. *Anais do Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Goiânia, GO, Brasil, 8. Recuperado de <http://www.egepe.org.br/anais/tema13/285.pdf>
- Hair, J., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2007). *Cadernos de governança corporativa – guia de orientação para gerenciamento de riscos corporativos*. Recuperado de <http://www.ibgc.org.br/userfiles/3.pdf>
- Junges, S. M., & Souza, A. O. (2014). Responsabilidade dos profissionais e organizações contábeis na prevenção de lavagem de dinheiro. *Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis*, (5), 1-29.
- Junqueira, M. O. (2010). *O nó tributário: por que não se aprova uma reforma tributária no Brasil* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Kallman, J. (2008). Risk management solutions. *Risk Management*, 55(3), 40-41.
- Lei n. 10.406, de 10 janeiro de 2002. (2002). Institui o Código Civil. Diário Oficial da União. Brasília, DF.

- Lonardoni, M., & Cortez, M. C. O. (2008). A responsabilidade civil do contador: aspectos legais dos atos e omissões praticados no exercício da profissão. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 25(1), 48-61. doi: 10.4025/enfoque.v25i1.3514
- Marshall, C. L. (2002). *Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mulligan, E., & Oats, L. (2009). Tax risk management: evidence from the US. *British Tax Review*, 1(6), 680-703.
- Oliveira, M. L. G. D., Silva, W. A. C., Araújo, E. A. T., & Souza e Silva, M. S. (2014). Aderência entre a estrutura funcional de empresas de contabilidade e o ciclo de vida organizacional e longevidade na perspectiva de Miller e Friesen [Edição Especial]. *Tourism & Management Studies*, 10, 58-68.
- Paes, N. L. (2010). *Carga tributária brasileira: uma análise comparativa*. Instituto Justiça Fiscal. Recuperado de <http://justicafiscal.files.wordpress.com/2010/10/carga-tributaria-brasileira.pdf>
- Paulo, W. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B., & Eidt, J. (2007). Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresarias. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(43), 49-60. doi: 10.1590/S1519-70772007000100005
- Peleias, I. R., Castro F. H. F., Jr., Cunha, M. L., & Segreti, J. B. (2011). Planejamento estratégico em organizações contábeis na cidade de São Paulo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 5(1), 73-98. doi: 10.17524/repec.v5i1.56
- Pereira, C. A. (2007). Ambiente, empresa, gestão e eficácia. In A. Catelli (Coord.), *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON* (2a ed., pp. 35-78). São Paulo: Atlas.
- Pereira, C. A. G. (2009). Parágrafo Único do Artigo 116 do CTN e a Norma Antielisão. In P. Anan, Jr. (Coord.), *Planejamento fiscal – Aspectos teóricos e práticos* (Vol. II, pp. 112-127). São Paulo: Quartier Latin.
- Pugues, L. M., & Monteiro, L. F. C. (2014). Processos administrativos, contábeis e fiscais para a carteira de clientes de uma empresa de contabilidade. *Negócios e Talentos*, 2(11), 58-69.
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). *Paying Taxes 2015*. Retrieved from <http://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes-2016/paying-taxes-2015.pdf>
- Shigunov, T. R. Z., & Shigunov, A. R. (2003). A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 2(1), 1-23. doi: 10.5329/RECADM.20030201001
- Silva, A. F., Passos, G., Gallo, M. F., & Pereira, C. (2012, May). SPED - Public digital bookkeeping system: increasing the tax base declared by Brazilians' Companies. *Proceedings of European Accounting Association*, Ljubljana, Slovenia, 35.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38. doi: 10.5465/AMR.1992.4279564
- Theodoro, H., Jr. (2006). A onda reformista do direito positivo e suas implicações com o princípio da segurança jurídica. *Revista IOB de Direito Civil e Processual Civil*, 40, 25-53.
- Trapp, A. C. G., & Corrar, L. J. (2005). Avaliação e gerenciamento do risco operacional no Brasil: análise de caso de uma instituição financeira de grande porte. *Revista Contabilidade & Finanças*, 16(37), 24-36. doi: 10.1590/S1519-70772005000100002

Valor Econômico. (2007, fevereiro 9). *Preocupação das empresas brasileiras com risco tributário cresce, diz pesquisa*. Recuperado de <http://www.contabilidade-financeira.com/2007/02/risco-tributario.html>

Vaughan, E. J. (1997). *Risk management*. New York: John Wiley.

## **Dados dos Autores**

Gerson Begas Grecco

Rua São Bento, 545, 5ª.SL, sala 7, 01011-904, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: gersongrecco@gmail.com

Marta Cristina Pelucio

Rua Maestro Cardim, 1170, 01323-001, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: martapelucio@gmail.com

Maria Thereza Pompa Antunes

Rua Maestro Cardim, 1170, 01323-001, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: maria.antunes@fipecafi.org