



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022  
ISSN 2177-3866

## **GESTÃO DE RISCOS TRIBUTÁRIOS E CONTROLES INTERNOS: UM RETRATO PARCIAL DA REALIDADE DAS EMPRESAS QUE OPERAM NO BRASIL**

**FABIO KAZUO MAZETTO**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

**DANIEL MAGALHÃES MUCCI**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**MÁRCIO LUIZ BORINELLI**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

# GESTÃO DE RISCOS TRIBUTÁRIOS E CONTROLES INTERNOS: UM RETRATO PARCIAL DA REALIDADE DAS EMPRESAS QUE OPERAM NO BRASIL

## Resumo

As complexidades e constantes alterações nas legislações referentes aos aspectos tributários no Brasil influenciam diretamente quase todas as operações realizadas pelas organizações, que precisam lidar com essas incertezas fiscais e mitigar os riscos. A aplicação de controles internos robustos auxilia na gestão dos riscos fiscais, como discutido por Rossi (2017), porém é um tema ainda pouco explorado. Este trabalho tem como objetivo responder o seguinte questionamento: Quais são as principais fontes e formas de controle e gestão de riscos tributários de organizações que atuam no Brasil e se e como é mensurada a performance das áreas fiscais nessas empresas? Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva, com levantamento de dados na forma de survey e utilização de questionário. Os dados foram coletados a partir de respostas obtidas em formulário online, com a participação de 33 profissionais do ramo tributário, e analisados com a aplicação de estatística descritiva em comparação com outros trabalhos. Pode-se observar que as fontes de riscos que mais impactam as firmas são de conformidade e gerencial, enquanto que os mais gerenciados são operacional e transacional. Para suportar o gerenciamento dos riscos, os procedimentos mais adotados são a consulta a conselheiros externos e a análise das possíveis penalidades financeiras decorrentes da ingerência dos riscos. O risco gerencial é o que apresenta o menor grau de gerenciamento e o terceiro maior impacto, o que pode indicar uma relação inversa entre essas variáveis. Na maioria das companhias analisadas, o gestor responsável pela área tributária reporta ao CFO da empresa, o que está em linha com o que foi discutido por Wunder (2009). As ferramentas e as medidas de performance discutidas neste trabalho servem como a base para que novos estudos sejam desenvolvidos e explorem esses temas.

**Palavras chave:** Riscos tributários, Controles internos, Gerenciamento de riscos.

## 1. INTRODUÇÃO

Os escândalos contábeis e fiscais de grandes empresas como WorldCom, Enron, Bristol-Myers Squibb e Tyco abriram os olhos das autoridades acerca da veracidade de informações contábeis divulgadas ao seu público, acarretando em um abalo no mercado de capitais norte-americano que culminou na formulação da Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em 2002. O seu objetivo é restaurar a confiança do mercado de capitais por meio da inserção de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração das organizações com relação à qualidade e confiabilidade das informações fornecidas (Figueiredo & Souza, 2008; Farias, De Luca & Machado, 2009).

No Brasil, a princípio, as empresas que foram mais impactadas pelas medidas estabelecidas na SOX foram aquelas que operavam na Bolsa de Nova York (Figueiredo & Souza, 2008). Não obstante, em um contexto de globalização da economia, muitas outras empresas precisaram se adaptar à nova realidade e passaram a aplicar os dispositivos da SOX, principalmente aqueles relativos à seção 404, que discorre sobre a confiabilidade dos controles internos sobre as demonstrações contábeis consolidadas.

De acordo com Migliavacca (2004, p. 17 *apud* Farias et al., 2009), o controle interno compreende “*planejamento organizacional e todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção*”. As ferramentas de controle interno ajudam na manutenção da saúde financeira e reputacional e na mitigação dos riscos que as entidades incorrem na sua operação.

Dentre os riscos que as firmas enfrentam no ambiente brasileiro o foco deste trabalho está nos riscos fiscais. O recolhimento de impostos e contribuições realizado por empresas no

Brasil faz parte de uma realidade confusa para os gestores dessas organizações. O sistema tributário adotado inclui a transferência de parcela dos ganhos das empresas ao Estado e também o cumprimento de diversas obrigações acessórias, que visam a redução do conflito de agência entre o fisco e o empresário (Martinez, 1998). Em praticamente todas as operações há incidência de impostos (como IPI, ICMS ou ISS) e contribuições (como PIS e COFINS), com bases legais que estabelecem fatos geradores, alíquotas e bases de cálculos diferentes entre si e que variam de acordo com o tipo de operação envolvida.

Segundo dados analisados pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), foram editadas 419.387 normas tributárias no Brasil ao longo dos 32 anos da Constituição Federal de 1988, ou seja, por dia foram editadas, em média, 36 normas tributárias que se referem aos aspectos de cada imposto ou contribuição (Amaral, Olenike, Amaral, Yazbek & Steinbruch, 2020). Para se manter em conformidade tributária, as entidades em território brasileiro necessitam tanto de planejamento tributário quanto de controle rígidos, que devem ser considerados para o planejamento estratégico empresarial.

Lavermicocca (2011) realizou estudos com grandes corporações na Austrália tendo identificado que os diretores não desejam surpresas relacionadas à tributação e gerentes tributários percebem que os impactos da implementação de um sistema de gestão dos riscos tributários são, primariamente, ligados à melhoria significativa na documentação dos riscos e tomadas de decisões com melhor embasamento. Além disso, a maioria das variáveis que impactam o nível de risco tributário é externa à organização e que uma equipe bem qualificada no departamento tributário é essencial para a gestão dos riscos tributários.

Mulligan e Oats (2009), em seu trabalho com organizações instaladas nos Estados Unidos, relatam que há uma tendência de uma abordagem avessa aos riscos no planejamento tributário, levando em consideração as incertezas na legislação e a inexistência de um direcionamento claro quanto à gestão de riscos nas empresas abordadas. Neuman, Omer e Schmidt (2020) discutem que os riscos tributários variam significativamente de acordo com a indústria em análise e influenciam o processo de planejamento tributário.

Lavermicocca (2011) e Mulligan e Oats (2009) indicaram em seus trabalhos que as ferramentas aplicadas pelos gestores de riscos tributários incluem a avaliação de decisões anteriores de juizes, o “smell test” (teste do cheiro), consultorias externas e opiniões formais.

De Paulo, Fernandes, Rodrigues e Eidt (2007) aplicaram uma metodologia de mensuração de controle de riscos a um estudo de caso e asseveram que há melhorias a serem realizadas na implementação de controles internos no setor fiscal.

Rossi (2017) discute que os sistemas de controles internos contribuem não somente para a redução de gastos desnecessários, como também para a mitigação de riscos inerentes às operações das instituições, inclusive os fiscais.

Desta forma, nota-se que trabalhos relacionados à gestão de riscos tributários e controladoria precisam de maior exploração, principalmente no Brasil, onde há uma lacuna no conhecimento desses temas em conjunto, a forma como as empresas identificam e gerenciam os riscos tributários e a documentação das metodologias aplicadas pelas empresas.

Portanto, o problema desta pesquisa reside no fato de não se saber, empiricamente, no contexto brasileiro, como as organizações lidam com os riscos tributários, se há clara identificação e classificação desses riscos, se há mecanismos de controle, dentre outros aspectos relevantes levantados por estudos realizados em outros contextos e países.

Levando em consideração o ambiente regulatório brasileiro, as incertezas resultantes da aplicação das legislações e o elevado número de informações presentes nas obrigações acessórias referentes a cada tributo e contribuição, este trabalho busca responder o seguinte questionamento: **Quais são as principais fontes e formas de controle e gestão de riscos tributários de organizações que atuam no Brasil e se e como é mensurada a performance das áreas fiscais nessas empresas?**

Nesse sentido, o presente trabalho tem como objetivo descrever um retrato de como um conjunto de empresas instaladas no Brasil lidam com os riscos tributários das suas operações e avaliar os controles internos aplicados para a mitigação dos eventos indesejáveis e inesperados do sistema tributário em constante mudança.

Os estudos que relacionam a Controladoria com o Planejamento Tributário e Gestão de Riscos Tributários ainda são escassos e têm o potencial de prover uma nova perspectiva para o planejamento estratégico, alocando mais recursos para a manutenção da seguridade tributária das empresas no Brasil. Como foi observado por Wunder (2009) e Mulligan e Oats (2009), poucas empresas investem na formulação de um documento formal que endereça os riscos a serem identificados e gerenciados do ponto de vista tributário, e aquelas que o fazem, criam uma diretriz para a organização global sem levar em consideração as particularidades locais nas quais as multinacionais estão inseridas.

Os resultados deste estudo podem ajudar outras organizações a entender o que tem sido feito nesta área e indicar possíveis caminhos para melhorar seu processo de controle, gestão e mensuração dos riscos tributários. Portanto, no campo prático, este estudo pode contribuir trazendo luz aos gestores sobre onde e como atuar.

Do ponto de vista teórico-acadêmico, a compilação e análise das ferramentas de controle dos riscos tributários propostas por este trabalho pode contribuir para que pesquisas futuras se aprofundem nesta temática ainda pouco explorada e também para que gestores apliquem as metodologias de controle eficientemente. Traçar um paralelo entre aquilo que já se sabe teoricamente e aquilo que a prática vem realizando, ajuda a desenvolver o conhecimento, em especial pela sinalização daquilo que ainda não se sabe.

Em especial, este trabalho se diferencia daqueles já realizados por colocar luz sobre o contexto brasileiro, tão particular no que diz respeito aos riscos tributários.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Gestão de Riscos**

A definição de risco discutida pelo *Committee of Sponsoring Organizations – COSO* é a possibilidade de que um evento ocorra e afete adversamente o cumprimento dos objetivos; são considerados relativos à tolerância da organização e dependem da existência de objetivos estabelecidos pela alta gerência para que possam ser avaliados e medidas de controle sejam implementadas para mitigá-los (COSO, 2013).

Segundo Darlington, Grout e Whitworth (2001, *apud* Farias et al., 2009, p. 57), o “*risco é a ameaça de que um evento ou uma ação afete adversamente a habilidade da organização em maximizar valor para os stakeholders e atingir seus objetivos e estratégias de negócio*”. Esta definição segue a mesma linha de raciocínio daquela observada pelo COSO, porém complementa com a ideia da maximização de valor aos *stakeholders*.

De acordo com Spira e Page (2003), o conceito de risco, e por consequência a discussão de controles internos, se tornaram importantes dentro de debates na área de governança corporativa. Para os autores, o risco no contexto financeiro é normalmente compreendido como o potencial de incorrer em perdas financeiras como consequência de fraudes e incompetência. Eles discutem que embora seja amplamente reconhecido que esses riscos não podem ser eliminados completamente, os controles internos agem como um impeditivo para as fraudes e uma proteção à incompetência.

Bergamini Junior (2005) discute que assumir e gerenciar riscos é parte do que as firmas precisam para obter lucros e criar valor para seus acionistas. Como as atividades empresariais envolvem riscos, o gestor deve avaliar e mensurar os riscos envolvidos nas tomadas de decisão e deve administrá-los com base em sua propensão ou apetite para o risco.

Os benefícios da aplicação da gestão de riscos da organização, segundo o relatório do modelo COSO (2017) sobre *Enterprise Risk Management (ERM)*, são indicados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Os benefícios da gestão de riscos**

<b>Benefícios</b>	<b>Descrições</b>
Expandir o leque de oportunidades	Ao considerar as possibilidades positivas e negativas inerentes ao risco, a entidade pode identificar novas oportunidades e desafios únicos associados às oportunidades existentes.
Identificar e gerir riscos em toda a organização	A manutenção e a elevação da performance da firma são resultados da gestão de riscos que podem afetar diferentes setores da organização.
Aumentar os resultados positivos e vantagens e reduzir as surpresas negativas	Permite às empresas identificar riscos e estabelecer respostas apropriadas, o que resulta na redução das surpresas e custos ou perdas relacionadas, enquanto aumenta a lucratividade em oportunidades.
Reduzir a variação da performance	Antecipar os riscos que poderão afetar a performance das empresas e permitir que os administradores coloquem em prática medidas necessárias para minimizar a disrupção e maximizar as oportunidades.
Melhorar a implementação de recursos	Obter informações confiáveis sobre os riscos permite à gerência, frente à limitação dos recursos, avaliar as demandas por recursos, priorizar a implementação e melhorar a alocação.
Aumentar a resiliência organizacional	A viabilidade de uma organização nos médio e longo prazos depende da sua capacidade de antecipar e responder às mudanças, com o suporte da gestão de riscos.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em COSO (2017)

Da Silva, Zonatto e Beuren (2012), discutem a relação entre gerenciamento de riscos e controles internos, assim como o foco da gestão de riscos que se dá em torno da identificação, mensuração e controle dos riscos. Os autores também sugerem que uma adequada estrutura de controles internos auxilia a organização a gerir seus riscos. Segundo Bergamini Junior (2005), a área de gestão de riscos empresariais torna-se responsável por desenvolver e capacitar gestores a lidarem com os riscos do negócio.

Pode-se considerar que há uma percepção de alguns autores de que os riscos podem dar origem a oportunidades de destaque da instituição, incremento nos lucros e melhora na performance ao invés da percepção de riscos apenas como eventos que resultam em perdas financeiras ou reputacionais.

## **2.2. Gestão de Riscos Tributários**

As decisões, atividades e operações de uma entidade dão origem a várias áreas de incerteza, que são os riscos do negócio (PwC, 2004). Segundo o relatório “*Tax Risk Management*” (TRM), publicado pela PwC, algumas dessas incertezas estão relacionadas com a aplicação da legislação tributária, fatos geradores de obrigações ou incertezas quanto à eficácia dos sistemas que calculam os resultados tributários dos negócios e operações.

Em complemento à definição da PwC (2004), Neuman, Omer e Schmidt (2020, p. 1789) definiram risco tributário como “*a incerteza dos efeitos tributários futuros resultantes das ações e atividades atuais ou das faltas de ação e realização de atividades*”. Levando em consideração os conceitos de risco dos profissionais, os autores sugerem que os riscos tributários surgem dos riscos econômicos, das incertezas legislativas e das imprecisões no processamento de informações.

De acordo com a metodologia TRM da PwC, foram identificados sete tipos de riscos associados à tributação, sendo que quatro deles são riscos específicos e os outros três são mais genéricos e abrangentes (PwC, 2004), conforme se vê nos Quadros 2 e 3 a seguir.

**Quadro 2 - Riscos específicos associados à tributação**

<b>Tipos</b>	<b>Descrições</b>	<b>Exemplos</b>
Transacionais	Associados a transações específicas realizadas por uma entidade em que pode haver incerteza sobre como a legislação tributária relevante será aplicada e incerteza decorrente de julgamentos - particularmente nas áreas mais complexas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Transações não rotineiras como a aquisição ou venda de negócios ou partes de negócios;</li> <li>2) Projetos de reestruturação ou reorganização.</li> </ol>
Operacionais	Subjacentes à aplicação das legislações tributárias, regulamentos e decisões rotineiras relativas às operações da organização. Diferentes tipos de operações terão diferentes níveis de riscos tributários associados e, com a crescente globalização comercial, há um risco operacional cada vez maior de pessoas inadvertidamente criando uma presença tributável no país em que estão atuando.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Compra e vendas de produtos em empresas de varejo;</li> <li>2) Prestação de serviços financeiros em instituições bancárias;</li> <li>3) Prestação de serviços de transporte de passageiros para empresas aéreas;</li> <li>4) Compra de insumos e venda do produto final em indústrias automobilísticas.</li> </ol>
De Conformidade	Associados à correspondência das obrigações tributárias da entidade. Está relacionado com a preparação, completude e revisão da declaração de impostos da organização e os riscos inerentes a esses processos. Decorre também de riscos implícitos nos sistemas, processos e procedimentos adotados pela companhia para preparar e submeter as suas declarações de impostos e responder aos questionamentos levantados no processo de atingir um entendimento com as autoridades.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Organização da documentação requerida para a declaração das suas obrigações legais perante as autoridades responsáveis pela fiscalização tributária, como a declaração do imposto de renda;</li> <li>2) Declaração de débitos e créditos dos impostos e contribuições da pessoa jurídica;</li> <li>3) Preenchimento de obrigações acessórias referentes a convênios e incentivos fiscais.</li> </ol>
Da Contabilidade Financeira	A publicação da SOX em 2002 trouxe à tona os riscos da contabilidade financeira, principalmente ao que diz respeito à seção 404, que exige que os controles internos sejam documentados e testados para garantir a confiabilidade das demonstrações contábeis.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contabilização errônea de dados e valores das operações da organização;</li> <li>2) Divulgação errônea de dados nas demonstrações contábeis como consequência de controles internos ineficientes.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em PwC (2004)

**Quadro 3 - Riscos genéricos associados à tributação**

<b>Tipos</b>	<b>Descrições</b>	<b>Exemplos</b>
De Portfólio	Nível agregado de risco levando em conta os riscos transacional, operacional e de conformidade como um todo e considera a relação dessas três áreas específicas de risco.	Empresas com operações diversas (vendas de mercadorias e prestação de serviços) em territórios distintos podem incorrer em riscos agregados substanciais.
De Gerência	Relaciona-se à ingerência dos demais riscos citados. Há pouca documentação sobre assuntos relacionados à gestão de riscos tributários e os direcionamentos não são claros e objetivos para todos da empresa.	A falta de diretrizes relacionadas à gestão de todos os riscos específicos pode acarretar em surpresas (autuação de autoridade tributária) ou desperdício de oportunidades (redução da tributação sobre operações e os ganhos da empresa)
Reputacionais	Impactos da divulgação das ações da organização ao público	A divulgação de um escândalo fiscal tem o potencial de alterar a percepção do público, investidores e autoridades acerca da reputação da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em PwC (2004)

As partes interessadas na gestão de riscos tributários, não se limitam aos gestores da área tributária; também interessa a entes internos e externos à organização, como o Conselho de Administração; *Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Financial Officer* (CFO), sendo que normalmente o CFO é o responsável pela gestão tributária ou é a quem os responsáveis por essa gestão reportam; as unidades de negócio; auditores externos; autoridades tributárias; investidores e analistas (PwC, 2004).

Em estudo com 14 gerentes tributários de grandes fimas na Austrália, Lavermicocca (2011) concluiu que os gestores tributários e diretores estão interessados nos riscos tributários e uma variedade de sistemas é utilizada pelas organizações para garantir que ambos os gestores e diretores sejam informados de qualquer risco tributário em potencial assim como o perfil de riscos da empresa. Os diretores não desejam surpresas com relação aos aspectos tributários e os colaboradores da pesquisa mencionaram o impacto do sistema de gestão dos riscos tributários com a melhora das documentações relacionadas à tributação e as suas incertezas e das tomadas de decisões acerca do tema com informações de maior qualidade.

Discute, ainda, que muitas das variáveis que influenciam o nível de risco tributário apontadas pelos colaboradores são externas à organização e incluem a complexidade e a incerteza da legislação tributária, preocupações com a reputação da firma, assim como a complexidade e a dimensão das transações. A autora aponta que medidas focadas nas variáveis externas que impactam o nível de risco tributário podem ser adotadas pelos governos para reduzir o risco e, conseqüentemente, melhorar o nível de conformidade tributária das entidades.

Mulligan e Oats (2009) realizaram um estudo com 26 executivos da área tributária em 15 companhias dos Estados Unidos e apontaram que o aumento da percepção da necessidade de identificar e gerenciar riscos associados ao planejamento tributário é resultado de incertezas inerentes à legislação tributária e da intensificação do ambiente regulatório. Como resposta a esse ambiente em que as organizações estão inseridas, há uma tendência maior para perfis conservadores frente aos riscos.

A preocupação com as reputações da empresa e dos administradores, nos ambientes interno e externo, em relação ao posicionamento na gestão dos riscos tributários é claramente importante e evidencia os vários grupos de usuários a quem as organizações precisam prestar

contas. O papel de mídia neste quesito é essencial para que os administradores sejam desencorajados a se utilizarem de métodos mais agressivos de gestão dos riscos tributários e adotem um posicionamento mais avesso ao risco (Mulligan & Oats, 2009).

No contexto brasileiro, Grecco et al. (2016) discutiram que os avanços tecnológicos nas ferramentas de controle fiscal acentuaram a preocupação das organizações para a gestão de riscos tributários. Discorrem, ainda, que os riscos de origem interna estão mais intimamente ligados à competência das organizações e são gerenciáveis e dependentes da boa governança do departamento fiscal da entidade e da eficiência nos processos internos (Grecco et al., 2016). Por outro lado, os autores expõem que os riscos externos, como as informações fiscais disponibilizadas aos escritórios pelos clientes, são os mais preocupantes e sugerem que um posicionamento conservador seja a melhor forma de mitigá-los.

Pode-se depreender a partir do exposto acima que a gestão de riscos tributários é volátil e vai depender do tipo de operação exercida na organização, das decisões tomadas, dos objetivos estabelecidos e do apetite por riscos adotado pela alta gerência.

### **2.3. Controle Interno**

O controle interno pode ser definido como um processo estabelecido pelo Conselho de Administração, gestores e outras pessoas da organização, projetado para prover segurança razoável no que diz respeito ao cumprimento de objetivos relacionados à eficiência e eficácia das operações; confiabilidade, atemporalidade e transparência dos relatórios financeiros; conformidade com as legislações e normas (COSO, 2013). Os controles internos consistem de cinco componentes integrados: ambiente de controle; avaliação de riscos; atividades de controle; informação e comunicação; atividades de monitoramento (COSO, 2013).

Gherman (2005, *apud* Farias et al., 2009), definiu que os controles internos são a totalidade das políticas, procedimentos e práticas aplicadas pela administração, a fim de assegurar que os riscos relacionados às atividades da instituição sejam identificados e gerenciados de forma adequada. O autor discute que esses controles servem a um propósito maior de fornecer razoável garantia à administração, abordando as operações e atividades críticas de forma ampla, gerenciada e eficaz. Farias et al. (2009) avaliam esta definição como uma das mais completas por ser a única a contemplar que as operações e atividades críticas devem ser adaptadas às necessidades e características próprias da organização.

Segundo Farias et al. (2009), o controle interno é um processo que aprimora a gestão estratégica das organizações. Os autores estudaram como a metodologia COSO é aplicada em uma instituição financeira e discutem que esta é a única que associa elementos de gestão estratégica em seus objetivos e, por isso, é a mais utilizada pelas empresas do setor financeiro.

Em um estudo realizado para analisar o sistema de controle interno no setor público brasileiro, Monteiro (2015) avaliou sua importância em cinco categorias: gestão do risco, informação, comportamento ético, imagem da entidade e proteção dos recursos públicos.

Para Nascimento (2012), a mitigação dos riscos fiscais passa por um processo de controle interno específico que chama de controladoria fiscal, cujo papel é estabelecer critérios e rotinas para cada departamento envolvido nos processos de recepção e de emissão de documentos fiscais, e parametrizar as operações, considerando as suas respectivas bases legais, para obter um grau maior de confiança no resultado final das operações. O autor discute, ainda, que para a efetiva mitigação dos riscos, a controladoria fiscal poderá fazer uso de ferramentas como o planejamento tributário, o conhecimento atualizado da legislação tributária, softwares eficazes e monitoramento das ameaças externas.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza descritiva e utiliza como estratégia de levantamento de dados uma *survey*, aplicada por meio de questionário formado por 46 perguntas relacionadas à realidade fiscal das organizações e ao perfil da área fiscal, visando mapear as fontes de riscos tributários, compreender as práticas de controle e gestão de riscos tributários adotadas pelas organizações e os impactos dessas práticas nas tomadas de decisão.

O questionário foi desenvolvido com base no trabalho de Eberhartinger e Zieser (2021) e nas publicações da PwC (2004) e KPMG (2021), adaptado ao contexto tributário do Brasil.

A análise dos perfis dos participantes e das companhias será apresentada na Seção 4.1 e, para tanto, utilizou-se de estatística descritiva para análise dos dados coletados.

Na Seção 4.2 são apresentados os resultados das análises das questões referentes aos impactos e o grau de gerenciamento das fontes de riscos tributários que as empresas incorrem em suas rotinas, que foram baseadas na metodologia TRM da PwC, com a abordagem aplicada por Eberhartinger e Zieser (2021), conforme explicitado nos Quadros 4 e 5, a seguir.

**Quadro 4 - Constructo 1 - Fontes de riscos tributários**

ESPECÍFICOS	GENÉRICOS
Transacionais	De Portfólio
Operacionais	Gerenciais
De Conformidade	Reputacionais
De Contabilidade Financeira	

Fonte: Extraído de PwC (2004)

Para cada tipo de risco foram questionados os graus de impacto e de gerenciamento da organização, com uma escala de 1 (baixo grau) a 5 (alto grau). Com relação a como se dá o gerenciamento desses riscos, os participantes responderam, de 1 (pouco aplicados) a 5 (muito aplicados), em que medida os seguintes procedimentos são aplicados:

**Quadro 5 - Constructo 2 - Procedimentos adotados para o gerenciamento de riscos tributários**

Procedimentos de gerenciamento de riscos	
Vincular decisões fiscais em consultas de autoridades administrativas. (Ex.: Análise de respostas a consultas fiscais de contribuintes junto às Secretarias da Fazenda)	Análise de custo das possíveis penalidades financeiras. (Ex.: Multas aplicadas por autoridades fiscais)
Conselheiros externos. (Ex.: Consultorias fiscais de terceiros especializados)	"Teste do cheiro" ( <i>smell test</i> ) com base nas experiências individuais e julgamentos.
Documentação extensiva. (Ex.: Documentos com detalhes sobre os tipos de riscos fiscais mais comuns para a organização e seus impactos)	Acompanhamento das decisões de uma empresa de referência.

Fonte: Extraído de Eberhartinger e Zieser (2021)

Os questionamentos relacionados à qualidade da gestão de riscos e à importância das medidas de performance da área fiscal, apresentados na Seção 4.3, foram baseados nos estudos de Eberhartinger e Zieser (2021) e da KPMG (2021), respectivamente. Em ambos os casos os participantes precisaram responder aos itens considerando o grau de concordância para as afirmativas em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo plenamente). Os itens investigados estão descritos no Quadro 6, a seguir:

### Quadro 6 - Construção 3 - Medidas de performance

A função fiscal gera economia de dinheiro ou gerencia valores de impostos efetivamente	Consistência entre os riscos fiscais incorridos e o perfil de risco da empresa
A função fiscal gerencia efetivamente os recursos	Gestão apropriada dos riscos fiscais
As funções da área fiscal que apoiem a estratégia corporativa	Os resultados de auditorias de jurisdição fiscal são como esperados
As funções do departamento fiscal agregam valor econômico à empresa	Precisão das declarações de impostos e mitigação de penalidades
As unidades de negócio estão satisfeitas com os serviços fiscais prestados	Respeito aos prazos das obrigações fiscais

Fonte: Extraído de Eberhartinger e Zieser (2021) e KPMG (2021)

Todos os dados sobre os aspectos reportados nas seções 4.2 e 4.3 foram analisados utilizando-se também de estatística descritiva, com ênfase na média, mediana e desvio padrão.

Antes da divulgação do questionário para a captação de respostas, foi realizado um pré-teste com uma profissional da área, para fins de validação e ajustes das perguntas. Após essa etapa foi iniciado o contato com os(as) respondentes pela plataforma LinkedIn e divulgação do questionário a alunos do curso de MBA de Gestão Tributária da FIPECAFI entre os meses de Outubro de 2021 e Fevereiro de 2022. Os(as) participantes deste trabalho são profissionais que atuam no ramo tributário e, ao todo foram obtidas 33 respostas.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1. Perfil da Área Fiscal

Segundo as respostas obtidas, em 10 dez casos a área fiscal é independente e fica sob a gerência executiva, seguida pela inserção dentro da Contabilidade e do Departamento Financeiro, como pode ser constatado na Tabela 1. Curiosamente, um(a) dos(as) respondentes indicou que há uma área específica denominada “fiscalidade”. O uso deste termo para definir a área fiscal pode ser objeto de aprofundamento em estudos futuros.

**Tabela 1 - Áreas que englobam a área fiscal**

Inserção da área fiscal	Frequência	%
Como uma área independente sob a gerência executiva	10	30,30%
Contabilidade	7	21,21%
Departamento financeiro	5	15,15%
Controladoria	4	12,12%
Tributário	1	3,03%
Fiscalidade	1	3,03%
Não informado	5	15,15%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Os gestores das áreas citadas na Tabela 1 acima reportam em sua maioria ao CFO (*Chief Financial Officer*) das empresas, seguido pelo(a) Responsável pela Contabilidade e pela área de Controladoria, conforme se pode ver na Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2 - A quem o gestor da área fiscal reporta**

<b>Cargos</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
CFO ( <i>Chief Financial Officer</i> /Diretor Financeiro)	15	45,45%
Responsável pela Contabilidade	6	18,18%
Responsável pela Controladoria	4	12,12%
CEO ( <i>Chief Executive Officer</i> /Diretor Executivo)	3	9,09%
COO ( <i>Chief Operations Officer</i> /Diretor Operacional)	1	3,03%
Contador	1	3,03%
Responsável pela área de Finanças (que não seja o CFO)	1	3,03%
Sócio	1	3,03%
Não informado	1	3,03%
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Uma análise das companhias cujo CFO é o cargo acima dos gestores fiscais permite apontar que a área fiscal fica inserida principalmente no departamento financeiro ou como uma área independente (Tabela 3).

**Tabela 3 - Áreas nas quais a área fiscal está inserida quando os gestores reportam ao CFO**

<b>Área</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
Departamento financeiro	6	40%
Como uma área independente sob a gerência executiva	4	26,67%
Contabilidade	3	20%
Controladoria	1	6,67%
Fiscalidade	1	6,67%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores

Wunder (2009) discorre que a grande maioria dos gestores fiscais das empresas multinacionais envolvidas na sua pesquisa reporta ao CFO, como constatado também nesta amostra, e que tal aspecto faz sentido, já que tanto o CFO quanto o CEO devem avaliar a efetividade dos controles internos.

#### **4.2. Fontes de Risco e Grau de Gerenciamento**

A partir da análise das respostas sobre o grau de impacto de cada fonte de risco (Tabela 4), em uma escala de 1 (baixo grau de impacto) a 5 (alto grau de impacto), nota-se que os riscos com menores médias nos graus de impacto são o transacional (média de 2,82) e o de contabilidade financeira (média de 2,85), que se referem àqueles relacionados a operações e transações específicas e não rotineiras da organização e aos erros de contabilização e de divulgação das demonstrações contábeis-financeiras, respectivamente.

Por outro lado, os riscos com as maiores médias são: operacional (inerentes às atividades das empresas, de acordo com a aplicação da legislação vigente), de conformidade (manutenção e entrega de obrigações acessórias dentro dos prazos e em consistência com as operações) e gerencial (relacionado à combinação de ingerência de dois ou mais riscos).

**Tabela 4 - Graus de impacto para cada risco**

<b>Impactos dos riscos nas organizações</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv.Pad.</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>
Risco Operacional (Específico)	3,30	3	1,16	5	1
Risco de Conformidade (Específico)	3,27	3	1,28	5	1
Risco Gerencial (Genérico)	3,24	3	1,25	5	1
Risco Reputacional (Genérico)	3,06	3	1,34	5	1
Risco de Portfólio (Genérico)	2,90	3	1,18	5	1
Risco de Contabilidade Financeira (Específico)	2,85	3	1,28	5	1
Risco Transacional (Específico)	2,82	3	1,38	5	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Eberhartinger e Zieser (2021) discutem que as principais fontes de risco encontradas para empresas do grupo de controle na sua pesquisa foram os de conformidade e gerencial, sendo que o risco operacional foi o que apresentou o menor impacto entre os(as) respondentes. Wunder (2009) conclui em seu trabalho que, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 um “fator de risco alto”, nenhuma das médias das fontes de riscos dos(as) seus(as) respondentes chegou próximo desse valor, mantendo-se entre 2 e 3,50. Além disso, o autor aponta que as fontes de riscos mais significantes para os(as) respondentes nos Estados Unidos são transacional e de portfólio, enquanto que para firmas fora do território americano as principais fontes são transacional e operacional. Portanto, o que se nota é que não há total semelhança entre os achados desta pesquisa e aquelas, abrindo espaço para futuras investigações voltadas para se tentar explicar porque as percepções são distintas.

Ainda com relação aos riscos descritos anteriormente, os(as) respondentes foram questionados acerca do grau de gerenciamento, ou seja, em que medida tais riscos são avaliados e mitigados em uma escala de 1 (baixo grau de gerenciamento) a 5 (alto grau de gerenciamento), conforme evidenciam os dados da Tabela 5, a seguir.

Há aqui uma relação diferente daquela vista anteriormente, na qual os riscos com o maior média de grau de gerenciamento são: operacional, transacional, contabilidade financeira e reputacional. Por outro lado, o risco com a menor média de grau de gerenciamento é o gerencial. É importante notar que o risco gerencial apresenta um dos maiores impactos de acordo com os participantes, o que pode ter relação com o fato de que a inter-relação dos demais riscos gera incertezas que precisam ser endereçadas pela diretoria.

**Tabela 5 - Graus de gerenciamento para cada risco**

<b>Graus de gerenciamento</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv.Pad.</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>
Risco Operacional (Específico)	3,79	4	1,14	5	2
Risco Transacional (Específico)	3,54	4	1,32	5	1
Risco de Contabilidade Financeira (Específico)	3,45	3	1,23	5	1
Risco Reputacional (Genérico)	3,39	3	1,37	5	1
Risco de Conformidade (Específico)	3,24	3	1,50	5	1
Risco de Portfólio (Genérico)	3,21	3	1,24	5	1
Risco Gerencial (Genérico)	2,94	3	1,22	5	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao comparar a distância entre o grau de gerenciamento (Tabela 5) e o impacto do risco para a organização (Tabela 4), os resultados sugerem que o risco gerencial é o que mais apresenta valores negativos, isto é, apresenta uma lacuna de gestão uma vez que o respondente

avalia um impacto maior ao risco do que o grau de gerenciamento aplicado, conforme se pode ver na Tabela 6.

**Tabela 6 - Diferença entre o grau de gerenciamento e o impacto**

<b>Tipo de Risco</b>	<b>Impacto maior do que o gerenciamento</b>	<b>Impacto menor do que o gerenciamento</b>	<b>Impacto igual ao gerenciamento</b>	<b>Total</b>
Risco Transacional (Específico)	3	13	17	33
Risco Operacional (Específico)	7	17	9	33
Risco de Conformidade (Específico)	10	12	11	33
Risco de Contabilidade Financeira (Específico)	7	13	13	33
Risco Gerencial (Genérico)	13	9	11	33
Risco Reputacional (Genérico)	7	12	14	33
Risco de Portfólio (Genérico)	5	9	19	33

Fonte: Elaborada pelos autores

Ao observar as ocorrências positivas, para 17 respondentes o risco operacional apresenta um grau de impacto menor do que o grau de gerência aplicado pela empresa. Uma hipótese para esta observação pode ser a maior atenção dada pelos gestores à legislação aplicável nas operações rotineiras da organização. Em contrapartida, o risco gerencial tem um impacto maior que o gerenciamento em 13 organizações, evidenciando que pode haver um possível descompasso entre o que se considera importante e o que se faz, de fato.

Para mitigar os riscos discutidos neste trabalho, foi considerada a aplicação de procedimentos de gerenciamento de risco como a vinculação de decisões fiscais em consultas de autoridades administrativas, documentação extensiva e “teste do cheiro”. Dentre os procedimentos analisados, a consulta a conselheiros externos (como serviços de consultoria de grandes empresas de auditoria) é o procedimento com maior média de aplicação nas empresas dos(as) respondentes, seguido pela vinculação de decisões fiscais em consultas a autoridades administrativas, conforme se vê na Tabela 7. O “teste do cheiro” apresenta a média média de grau aplicação, de acordo com os(as) respondentes. Isso poderia ser resultado de um alto grau de subjetividade desta ferramenta; porém, uma análise mais profunda desses procedimentos é necessária para a sua compreensão.

**Tabela 7 - Procedimentos de gerenciamento de riscos**

<b>Aplicação de procedimentos</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv.Pad.</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>
Conselheiros externos	3,57	4	1,30	5	1
Vincular decisões fiscais em consultas a autoridades administrativas	3,48	3	1,42	5	1
Análise de custo das possíveis penalidades financeiras	3,45	3	1,30	5	1
Acompanhamento das decisões de uma empresa de referência	3,21	3	1,37	5	1
Documentação extensiva	3,06	3	1,30	5	1
"Teste do cheiro" (smell test) com base nas experiências individuais e julgamentos	2,45	2	1,15	5	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Mulligan e Oats (2009) discutem que o “teste do cheiro” é aplicado frequentemente em casos de tomada de decisão que envolve os riscos fiscais, embora os entrevistados da pesquisa

tenham indicado que as suas respectivas firmas tenham sistemas de gerenciamento de riscos bem documentados. Aliado a este mecanismo, os autores também mencionam a avaliação da “atmosfera” no ambiente tributário como uma ferramenta, ou seja, as análises de como os juízes estão julgando casos.

### 4.3. Qualidade da Gestão de Riscos e Medidas de Performance

Ao serem questionados(as) acerca do grau de concordância de afirmativas sobre a qualidade da gestão de riscos, os(as) respondentes indicaram maior concordância quando a identificação e a gestão dos riscos fiscais fazem parte de todo o sistema de riscos da organização, como indicado na Tabela 8.

**Tabela 8 - Concordância dos respondentes quanto à qualidade da gestão de riscos**

Aspectos da qualidade da gestão de risco	Média	Mediana	Desv.Pad.	Máx	Mín
A identificação e gestão dos riscos fiscais fazem parte do sistema de gestão de todos os riscos da organização	3,64	4	1,31	5	1
O sistema de gestão de riscos fiscais é operacionalizado nas rotinas diárias da organização	3,39	3	1,31	5	1
O sistema de gestão de riscos fiscais é bem documentado	3,27	3	1,31	5	1

Fonte: Elaborada pelos autores

Considerando a primeira e a segunda afirmativas, pode-se levantar um ponto a ser estudado futuramente: observando que há maior concordância com a primeira afirmativa, os riscos fiscais são possivelmente tratados em conjunto com os demais riscos da empresa, havendo pouca ou nenhuma documentação específica para a área fiscal. Sabendo-se que as legislações estaduais do Brasil estabelecem regramentos específicos diferentes entre si e que a legislação federal também estabelece regras próprias, um tratamento genérico dos riscos fiscais pelas organizações pode levar a uma exposição maior em comparação àquelas que documentam os sistemas específicos de gestão de riscos. Como este aspecto (documentação genérica *versus* documentação específica) afeta as organizações, é um assunto que exige aprofundamento por estudos futuros.

Wunder (2009) discute que 71% das 112 empresas participantes do seu trabalho possuem uma política geral de gestão de riscos documentada. A maioria desses documentos aborda uma política geral para cada empresa global, não levando em consideração os aspectos da legislação tributária de cada país em que está inserida. Considerando o ambiente brasileiro, pode ser feito o paralelo com as particularidades de cada estado.

Dentre as medidas de performance indicadas na Tabela 9, o respeito aos prazos de entrega das obrigações fiscais foi o que apresentou a maior média do grau de importância (4,75 em uma escala de 1 a 5), considerando que atrasos nas entregas de documentos fiscais às autoridades pode acarretar em penalidades severas, como multas ou até o cancelamento de benefícios fiscais. É possível notar que a grande maioria das medidas de performance foram avaliadas com um grau de importância elevado (médias acima de 4 em uma escala cujo valor máximo é 5). A medida com a pior avaliação média foi “Gestão apropriada dos riscos fiscais” (média de 3,70), o que pode estar ligado com o que foi discutido anteriormente em relação à gestão desses riscos se feita de forma genérica e pouco detalhada.

**Tabela 9 - Grau de importância às medidas de performance**

<b>Importância das medidas de performance</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desv.Pad.</b>	<b>Máx</b>	<b>Mín</b>
Respeito aos prazos das obrigações fiscais.	4,60	5	0,90	5	1
As funções do departamento fiscal agregam valor econômico à empresa.	4,27	5	1,04	5	1
A função fiscal gera economia de dinheiro ou gerencia valores de impostos efetivamente.	4,12	4	1,05	5	1
As funções da área fiscal que apoiem a estratégia corporativa.	4,09	4	1,10	5	1
Precisão das declarações de impostos e mitigação de penalidades.	4,06	4	1,25	5	1
As unidades de negócio estão satisfeitas com os serviços fiscais prestados.	4,06	4	1,06	5	1
Consistência entre os riscos fiscais incorridos e o perfil de risco da empresa.	3,91	4	1,04	5	1
Os resultados de auditorias de jurisdição fiscal são como esperados.	3,88	4	1,22	5	1
A função fiscal gerencia efetivamente os recursos.	3,85	4	1,09	5	1
Gestão apropriada dos riscos fiscais.	3,70	4	1,36	5	1

Fonte: Elaborada pelos autores

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo analisou os tipos de riscos fiscais e a sua gestão de forma a elucidar como os gestores das empresas se comportam frente ao ambiente tributário brasileiro. Além disso, discute temas que gestores e analistas fiscais lidam nas suas rotinas, considerando as mudanças legislativas constantes e as incertezas a que dão origem, de forma a trazer um ambiente comum de análise dos processos aplicados para a mitigação dos riscos.

Os dados observados neste estudo permitem apontar que as fontes de risco que mais impactam as organizações dos(as) respondentes são operacional e de conformidade, ambos riscos do tipo específico. Esta constatação pode estar relacionada com as constantes mudanças legislativas e as regras de escrituração para a manutenção da conformidade fiscal. O risco de conformidade pode ser intimamente relacionado com os demais riscos, já que as operações das firmas geram obrigações principais e acessórias, o que pode explicar o alto grau de impacto para o risco operacional. O menor impacto está indicado nos riscos transacionais (também do tipo específico), que são aqueles inerentes às operações que não fazem parte das atividades recorrentes da empresa, como aquisições de negócios ou reestruturações organizacionais. O seu baixo impacto pode ser devido à baixa recorrência dessas operações e as preocupações dos gestores quanto aos riscos de operações de alto valor financeiro.

Por outro lado, considerando o quanto as companhias gerenciam os seus riscos, tem-se que os mais gerenciados são os operacionais e os transacionais. Ressalta-se aqui que o risco gerencial é o que apresenta o menor grau de gerenciamento, mas é o que tem terceiro maior grau de impacto, o que pode indicar uma relação inversa entre essas variáveis que precisa ser analisada em estudos futuros. Os procedimentos de gestão de riscos mais aplicados nas organizações dos(as) respondentes são as consultas a conselheiros externos e a análise de possíveis custos de penalidades financeiras. Mulligan e Oats (2009) constataram em uma entrevista com um conselheiro externo que os clientes muitas vezes esperam que as opiniões formais desses profissionais estejam vinculadas a alguma garantia, assim tendo menor responsabilidade sobre os riscos.

Na maioria das empresas analisadas, o gestor responsável pela área tributária reporta ao CFO, o que está em linha com os achados de Wunder (2009). O respeito aos prazos de

obrigações fiscais é uma das medidas de performance mais importantes para os respondentes desta pesquisa, assim como foi constatado no relatório publicado pela KPMG (2021).

Todos estes resultados sugerem que há espaço para aprofundamentos, em especial para se entender, dentre outros aspectos porque: (i) há riscos que impactam menos as organizações; (ii) há riscos que possuem impacto maior do que são gerenciados e vice-versa; (iii) há diferenças entre os procedimentos de gestão de riscos utilizados; e (iv) há diferenças entre as medidas de performance utilizadas.

O presente trabalho está sujeito a diversas limitações. Os resultados estão baseados em avaliações subjetivas dos(as) respondentes, assim como a participação voluntária destes(as). O baixo número de respostas obtidas torna os dados pouco abrangentes, tornando recomendável um estudo com alcance maior de público. Mesmo assim, os resultados apontam achados que podem instigar outras investigações. Por fim, há uma escassez de trabalhos nacionais sobre a gestão de riscos tributários como foi abordado limitando as análises comparativas à luz de estudos anteriores.

As ferramentas e as medidas de performance discutidas servem como base para que novos estudos sejam desenvolvidos e explorem esses temas, como a abrangência da aplicação do “teste do cheiro”, que é uma ferramenta dependente do julgamento e da experiência do gestor responsável pela tomada de decisões. De Moraes e Bocardi (2020) discutem que a pesquisa na área da gestão tributária é, em grande parte, empírica, e indicam que uma possível causa é a falta de consenso universal e científico a respeito do tema. Concluem ainda que não há consenso científico quanto às práticas uniformes de gestão tributária no Brasil, sendo as constantes alterações legislativas sofridas um fator de peso para a escassez de pesquisas e, conseqüentemente, alternativas para o problema. Assim, recomenda-se que novas pesquisas se aprofundem na gestão das incertezas que resultam das complexidades inerentes aos aspectos tributários brasileiros.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, D. L. do, Olenike, J. E., Amaral, L. M. F. do, Yazbek, C. L., & Steinbruch, F. (2020). Quantidade de Normas Editadas no Brasil: 32 anos da constituição federal de 1988.
- Bergamini, S., Jr. (2005). Controles internos como instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, 12(24), 149-188.
- Coso (2013). Internal control – integrated framework. Recuperado em 6 de abril, 2021, de <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>>
- Coso (2017). Enterprise Risk Management — Integrated Framework. Recuperado em 6 de abril, 2007, de <<https://www.coso.org/Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>>
- Da Silva Zonatto, V. C., & Beuren, I. M. (2012). Evidenciação da gestão de riscos pela metodologia do COSO: um estudo nos relatórios da administração de empresas brasileiras. *ConTexto*, 12(21), 69-86.
- De Moraes, D. O., & Bocardi, C. C. (2020). Gestão Tributária: uma análise bibliométrica da produção científica brasileira. *Revista de Ciências Contábeis - RCiC-UFMT*, 11(21), 33-52.
- De Paulo, W. D. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B., & Eidit, J. (2007). Riscos e controles internos: uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 18(43), 49-60.
- Eberhartinger, E., & Zieser, M. (2021). The Effects of Cooperative Compliance on Firms' Tax Risk, Tax Risk Management and Compliance Costs. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 125-178.
- Farias, R. P., De Luca, M. M. M., & Machado, M. V. V. (2009). A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. *Journal of Accounting, Management and Governance*, 12(3).

- Figueiredo, M. D., & Souza, M. M. P. D. (2008). A Lei Sarbanes-Oxley e sua importância para as companhias abertas brasileiras a partir do ano de 2004. *Pensar Contábil*, 10(42)
- Grecco, G. B., Grecco, M. C. P., & Antunes, M. T. P. (2016). Risco fiscal sob responsabilidade das organizações contábeis brasileiras: uma proposta para mitigação. *TAC* 6(2), art. 2, 76-94.
- KPMG. (2021). A look inside tax departments worldwide and how they are evolving. Recuperado em 17 de setembro, 2021, de <<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/global-tax-department-benchmarking.pdf>>
- Lavermicocca, C. (2011). Tax risk management practices and their impact on tax compliance behaviour—The views of tax executives from large Australian companies. *eJournal of Tax Research*, 9(1), 89–115.
- Martinez, A. L. (1998). Agency theory na pesquisa contábil. *Encontro da ANPAD–ENANPAD*, 1-14.
- Monteiro, R. P. (2015). Análise do sistema de controle interno no Brasil: objetivos, importância e barreiras para sua implantação. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 159-188.
- Mulligan, E., & Oats, L. (2009). Tax risk management: Evidence from the US. *British Tax Review*, (6), 680–701.
- Nascimento, E. Q. (2012). A controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco tributário nas empresas. XIX Congresso Brasileiro de Custos. Bento Gonçalves, 12 a 14 de novembro de 2012.
- Neuman, S. S., Omer, T. C., & Schmidt, A. P. (2020). Assessing tax risk: Practitioner perspectives. *Contemporary Accounting Research*, 37(3), 1788-1827.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). 2004. Tax risk management. Recuperado em 8 de abril, 2021, de <[http://www.pwc.com/en\\_GX/gx/tax-management-strategy/pdf/tax-risk-management-guide.pdf](http://www.pwc.com/en_GX/gx/tax-management-strategy/pdf/tax-risk-management-guide.pdf)>
- Rossi, M. C. (2017). Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira. Dissertação de mestrado. Mackenzie. São Paulo, SP, Brasil.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting Auditing & Accountability Journal*, 16, 640-661.
- Wunder, H. F. (2009). Tax risk management and the multinational enterprise. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 18(1), 14-28.