

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS TRIBUTÁRIOS EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Marcia C Rossi - Universidade Presbiteria Mackenzie

Henrique Formigoni - Universidade Presbiteriana Mackenzie

José Carlos Tiomatsu Oyadamari - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este relato objetiva desenvolver um Modelo de Gestão de Riscos Tributários na Instituição Financeira Pesquisada. Foi realizado um survey em duas etapas: na primeira identificaram-se os fatores mais importantes da atividade fiscal, segundo a percepção dos colaboradores envolvidos diretamente no processo fiscal; na segunda foram mensurados quais são os fatores mais sujeitos a riscos, apontados na primeira etapa, utilizando uma escala Likert. Os principais resultados indicam que: a aderência à legislação; o domínio e conhecimento da contabilidade, dos tributos e dos processos fiscais; e a disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais são os fatores mais expostos a riscos. Com base nesses resultados foi desenvolvido um modelo aplicado de gestão de riscos tributários, com foco em Controle e Gestão, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia. Este relato contribui com a literatura inovando no método desenvolvido com apoio nas percepções dos profissionais envolvidos diretamente nos processos tributários, os quais se pressupõe que sejam os mais aptos a identificar esses riscos; e identificando os fatores mais importantes da atividade fiscal na Instituição Financeira Pesquisada; e com a prática, pelo desenvolvimento do modelo, que pode ser aplicado de forma integral ou adaptado para outras instituições que possuam características semelhantes.

MODELO DE GESTÃO DE RISCOS TRIBUTÁRIOS EM INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

RESUMO

Este relato objetiva desenvolver um Modelo de Gestão de Riscos Tributários na Instituição Financeira Pesquisada. Foi realizado um *survey* em duas etapas: na primeira identificaram-se os fatores mais importantes da atividade fiscal, segundo a percepção dos colaboradores envolvidos diretamente no processo fiscal; na segunda foram mensurados quais são os fatores mais sujeitos a riscos, apontados na primeira etapa, utilizando uma escala *Likert*. Os principais resultados indicam que: a aderência à legislação; o domínio e conhecimento da contabilidade, dos tributos e dos processos fiscais; e a disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais são os fatores mais expostos a riscos. Com base nesses resultados foi desenvolvido um modelo aplicado de gestão de riscos tributários, com foco em Controle e Gestão, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia. Este relato contribui com a literatura inovando no método desenvolvido com apoio nas percepções dos profissionais envolvidos diretamente nos processos tributários, os quais se pressupõe que sejam os mais aptos a identificar esses riscos; e identificando os fatores mais importantes da atividade fiscal na Instituição Financeira Pesquisada; e com a prática, pelo desenvolvimento do modelo, que pode ser aplicado de forma integral ou adaptado para outras instituições que possuam características semelhantes.

Palavras chave: Processos e controle fiscal; Risco fiscal em Instituição Financeira; Modelo de gestão de riscos tributários.

1. INTRODUÇÃO

Do ponto de vista de fiscalização, arrecadação, combate à fraude e sonegação, é visível que o fisco brasileiro vem avançando de forma relevante no âmbito tecnológico e ganhando eficiência. Esse aprimoramento tecnológico do fisco aumenta o risco de autuação fiscal das empresas, que pode ser comprovado pelo aumento das multas aplicadas pela Receita Federal do Brasil. No primeiro semestre de 2017 foram aplicadas multas de, aproximadamente, R\$ 74 bilhões, cujo valor é 12,6% maior do que o lançado pelo fisco no mesmo período de 2016.

O risco é conceituado como evento futuro identificado, ao qual é possível associar uma probabilidade de ocorrência (Faber, Mansteteen, Proops, 1996). Os riscos vivenciados pelas instituições financeiras, que já se encontram no seu DNA (Damodaran, 2009), envolvem quatro grandes grupos: risco de mercado, risco operacional, risco de crédito e risco legal (*SEC - Securities and Exchange Commission*, 1995).

O risco tributário é um dos componentes do risco operacional e, no Brasil, com o fisco cada vez mais utilizando a inteligência fiscal, é considerado ainda mais sensível, em um cenário onde mais de um terço de toda a riqueza produzida se converte em recolhimento de tributos. Ademais, os profissionais da área tributária convivem com um alto volume de tarefas e demandas legais diárias, em que, praticamente, não há tempo para pôr em prática ações que possam mitigar esses riscos.

O segmento financeiro é particularmente importante, pois as Instituições Financeiras processam milhares de transações por minuto e grande parte dessas transações estão sujeitas aos impactos tributários, podendo gerar um passivo tributário, devido à natureza, volume de operações e ao tipo de informações necessárias para cumprir suas obrigações tributárias principal e acessória. Avaliar essas situações, aprimorar e monitorar os processos de controle tem sido um grande desafio para essas empresas.

O risco fiscal, traduzido como passivo contingente tributário, traz inúmeras consequências que podem comprometer a continuidade dos negócios. Sua origem pode estar associada à ineficiência na gestão de toda a cadeia do processo fiscal, desde a venda do produto e/ou serviço até o cumprimento da obrigação acessória e recolhimento do tributo. Esse risco é potencializado nas Instituições Financeiras, pois esse tipo de negócio combina a automação dos processos tributários, tais como: identificação da transação sujeita ao imposto, da base de cálculo, definição da alíquota, identificação do contribuinte, momento de apuração do imposto e data de recolhimento, com um alto volume de transações ocorrendo simultaneamente.

Com um alto nível de automação, essas transações precisam ser operacionalizadas do ponto de vista tributário de forma rápida e os impostos precisam ser precificados nessas transações das instituições financeiras. Essa operacionalização é realizada, geralmente, por uma equipe de profissionais envolvidos em atividades tributárias consideradas basicamente como operacionais. A existência de um modelo de gestão de risco tributário facilitaria a implantação de um sistema de gestão e o controle desse risco, entretanto, a autora pesquisou, porém não encontrou na literatura nenhum modelo para aplicação em instituição financeira.

Dessa forma, este relato técnico objetiva elaborar um Modelo de Gestão de Riscos Tributários para implantação na Instituição Financeira Pesquisada. Como objetivos específicos, têm-se: identificar quais são os fatores mais importantes da atividade fiscal e quais deles estão mais sujeitos a riscos, segundo a percepção dos colaboradores da Instituição Financeira Pesquisada.

2. SUPORTE TEORICO

2.1 Tipologia de Riscos

Na literatura sobre riscos são encontradas várias definições, em âmbitos diferentes e complementares. Nas instituições financeiras, mais importante que categorizar os riscos, é o seu gerenciamento, especialmente porque na atividade bancária devem ser geridos tanto os riscos próprios quanto os de terceiros (Brito, 2003).

O risco de mercado tem aumentado de maneira intensiva, dado às funções tradicionais de controladoria, como: gestão orçamentária, análise de custos e de despesas, concessão de subsídios através de relatórios aos órgãos reguladores, gestão do processamento contábil e sistema de informações gerenciais (ou MIS, *Management Information System*). Destaque-se que o risco de crédito sempre foi um item das transações, afetando de forma direta ou indireta na atividade de controladoria.

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

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

Ao abordar o tema de riscos humanos, Marshall (2002) discorre de forma mais abrangente, elencando os erros, fraudes, incompetência e a malícia como exemplos. Um ponto relevante em sua lista de riscos humanos é a perda de pessoal-chave e a indisponibilidade de pessoal. Dejours (2005), aponta a negligência e a falha como hipóteses do erro humano. Brito (2003) categoriza o risco humano como sub-risco do risco operacional associado à tomada de decisão das pessoas nos processos, seja em suas ações ou omissões.

O risco legal ou de conformidade estaria associado ao cumprimento de obrigações acessórias de uma organização (Elgood e Backer, 2002). Este tipo de risco aborda os riscos implícitos nos sistemas, processos e procedimentos adotados por uma empresa quanto à preparação e apresentação das declarações de impostos e na resposta aos questionamentos no processo de atendimentos às autoridades fiscais. Para os autores, há uma interação entre o risco de conformidade e risco de reputação e/ou imagem. O caso da Starbucks é um exemplo de risco de imagem e opinião pública, em que a empresa foi severamente criticada por não recolher impostos em sua totalidade na Inglaterra, tendo a Holanda como sua sede fiscal pelos baixos impostos.

Neste sentido, o Banco Central do Brasil - BACEN, indica que o risco legal pode incorrer em perda, em função de leis ou regulações que podem não ter dado suporte às regras do sistema de liquidação de valores mobiliários, à execução dos arranjos de liquidação relacionados aos direitos de propriedade e outros interesses que são mantidos pelo sistema de liquidação. O BACEN orienta que o risco legal também surge se a aplicação das leis ou regulações é pouco clara. Os órgãos reguladores têm como principais funções a normatização e a fiscalização do sistema financeiro.

Neste sentido, Marshall (2002) aponta a necessidade de trabalhar em conjunto com órgãos regulamentadores para confirmar o cumprimento das normas legais e melhor estabelecimento da qualidade da gerência sobre riscos fiscais. Os órgãos reguladores têm como principais funções a normatização e a fiscalização do sistema financeiro. Segundo Brito (2003), o principal objetivo do órgão regulador é gerenciar o risco sistêmico, a fim de evitar movimentos e concentrações que possam colocar em risco a economia, em decorrência de perdas relevantes no mercado financeiro.

Importante destacar que a questão da extensão da responsabilidade jurídica encontra embasamento legal no controverso artigo 135 do Código Tributário Nacional, que dispõe que “são pessoalmente responsáveis pelos créditos correspondentes a obrigações tributárias resultantes de atos praticados com excesso de poderes ou infração de lei, contrato social ou estatutos, dentre outras: os mandatários, prepostos, empregados, diretores, gerentes ou representantes de pessoas jurídicas de direito privado. Tal legislação amplia aos sócios diretores e gerentes a extensão da responsabilidade jurídica no que tange às normas aplicáveis ao Direito Tributário.

A boa governança possibilita que os acionistas obtenham o máximo de benefícios. No caso dos bancos, a regulação é uma restrição que os acionistas devem acatar. Dada esta restrição, os acionistas querem maximizar seus ganhos e, para Stulz (2014), um banco bem administrado deve ter mecanismos para que o nível de risco escolhido pela administração maximize os ganhos do acionista sujeitos às restrições impostas pela regulamentação. O risco fiscal pode ser considerado um risco puro (ou estático), ou seja, aquele no qual só existe a chance do evento de perda (Vaughan, 2007). De fato, a conformidade tributária faz parte da atividade operacional e seu descumprimento poderá trazer perdas, além da possibilidade de risco para o *compliance*.

2.2. Percepções sobre Risco Fiscal

Das 50 instituições financeiras brasileiras, cinco grandes bancos destacam-se por sua representatividade no setor financeiro: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Santander, Bradesco e Itaú. Tais instituições financeiras perfazem 50,28% da intermediação financeira de todo o sistema financeiro brasileiro. A atividade de intermediação financeira, própria das operações bancárias, possui uma extensa lista de riscos associados.

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

ACI da KPMG no Brasil, a questão de que a dependência de tecnologia da informação – TI é o maior risco tecnológico das empresas. Este entendimento pode estar relacionado aos novos sistemas de controle da informação fiscal, do processamento e cruzamento dos dados, de dados entre as diversas repartições públicas e dados dos contribuintes, incluindo a tecnologia para processar e desenvolver cenários de atuação para fiscalizações e autuações.

Elgood et al. (2008) destacam que a gestão de riscos fiscais tem se tornado cada vez mais importante e ressalta que as organizações precisam investir algum tempo e recursos na mitigação deste problema (risco). Também precisam garantir que os responsáveis pela gestão de riscos fiscais tenham as habilidades e a capacidade de fazê-lo.

Neste contexto, através de pesquisa aplicada, Saad (2014) obteve a percepção dos contribuintes neozelandeses sobre o nível de conhecimento e complexidade sobre o sistema de impostos. Além disso, buscou aprofundar-se nas razões subjacentes para descumprimento das obrigações acessórias. Os resultados sugeriram que a maioria dos contribuintes possui conhecimento técnico inadequado de tributos e percebe um sistema fiscal muito complexo. Sob este sistema, uma questão que tem sido destaque é o comportamento à não conformidade (*non compliance*).

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

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

3. METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso na Instituição Financeira Pesquisada, onde foi realizado um *survey* em duas etapas: na primeira etapa foram identificados os fatores mais importantes na atividade fiscal, com utilização de um questionário, com uma pergunta aberta, disponibilizado para preenchimento na internet, tendo como respondentes de analistas a gerentes. O objetivo foi obter informações de um grupo significativo de colaboradores, envolvidos no processo de tributos, acerca do objeto de pesquisa. Na segunda etapa foram elaboradas perguntas específicas, utilizando uma escala *Likert*, para mensurar os fatores apontados na primeira etapa. Finalmente, com base nos resultados apurados foi desenvolvido um modelo de gestão de riscos tributários na Instituição Financeira Pesquisada.

Creswell (2003) entende que o processo de análise dos dados consiste em extrair sentido do texto, inclusive, prepará-los para análise. Os dados qualitativos coletados foram tratados por meio de uma análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), é “um conjunto de instrumentos de cunho metodológico em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados”. O método realizado é justificado considerando a pesquisa ser qualitativa, de natureza exploratória.

Neste relato optou-se por estruturar os conteúdos não apenas às percepções dos colaboradores, mas também aos temas propostos por Elgood, Fulton e Schutzman (2008), conforme sua relevância e risco, sendo: (i) estratégia fiscal voltada para a excelência na gestão tributária e fiscal; (ii) pessoas com perfis adequados e responsabilidades bem definidas; (iii) controle e gestão do risco com foco em planejamento, previsibilidade e *compliance*; (iv) processos que garantam a rastreabilidade e controle; (v) informações, cuja base de dados seja confiável e de fácil acesso; e (vi) tecnologia direcionada para demandas e novas implantações pelo Fisco.

A pesquisa foi desenvolvida na Instituição Financeira Pesquisada que, em abril de 2016, contava com 159 colaboradores voltados diretamente para o processo fiscal. Destes colaboradores, 69% representavam a área de apuração fiscal e 31% a área de apoio. Não fez parte deste contexto, os profissionais da área de tecnologia. Trata-se de uma companhia aberta que em conjunto com empresas coligadas e controladas, atua no Brasil e no exterior, na atividade bancária em todas as modalidades por meio de suas carteiras: comercial, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento e de arrendamento mercantil, inclusive nas operações de câmbio e nas atividades complementares. Está presente em 18 países além do Brasil, em atividades de banco comercial e operações de clientes institucionais, banco de investimentos, atacado e *private banking*. Sete desses países estão na América Latina, prioridade na expansão internacional. Sua atuação abrange também a América do Norte, América Central, Europa Ásia e Oriente Médio. Em 2016, a Instituição contou com 83 mil colaboradores, incluindo mais de 6 mil colaboradores em unidades no exterior.

3.1 Primeira Etapa da Pesquisa

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

A análise dos textos das respostas (Bardin, 2011; Creswell, 2003) e adequação ao referencial teórico permitiram identificar dez fatores que determinaram a quais riscos fiscais a Instituição Financeira Pesquisada poderia estar exposta. Optou-se por estruturar os conteúdos a partir dos temas propostos por Elgood et al. (2008), que permitiram identificar os seguintes fatores mais relevantes na atividade fiscal de uma Instituição Financeira:

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

Os resultados obtidos nesta primeira fase foram utilizados como insumo para a segunda fase, através da coleta de dados por meio de um levantamento das percepções dos colaboradores.

3.2 Segunda Etapa da Pesquisa

Concluída a primeira etapa da pesquisa, partiu-se para a fase da exploração do material e adequação ao referencial teórico. Utilizando os dez fatores mais relevantes na atividade fiscal, identificados na primeira etapa da pesquisa, foi endereçado aos mesmos respondentes os seguintes questionamentos: “*Classifique a sua percepção quanto aos fatores mais importantes para um bom desempenho da atividade fiscal*”; e “*Qual a sua percepção dos fatores que mais sofrem riscos financeiros e operacionais?*”.

Ambas as questões, deveriam ser categorizadas em níveis de importância e risco, respectivamente, de 1 (baixo) a 10 (alto), utilizando-se uma escala *likert*. Pretendeu através das perguntas direcionadas:

- Identificar se o controle gerencial existente na Instituição Financeira Pesquisada atendia às suas necessidades e, principalmente, se estaria adequado para a mitigação dos riscos fiscais;

- Revelar as percepções dos colaboradores quanto aos fatores mais importantes na atividade fiscal e quais deles estariam mais sujeitos aos riscos.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Tabela 1 sintetiza as características da amostra, apresentando as frequências das respostas para todas as categorias de respondentes.

Tabela 1 - Características da Amostra

Idade	Abaixo de 20 anos	2	1,9%	Áreas Pesquisadas	Total	Aderência	%
	21- 26 anos	19	18,1%				
	27 a 32 anos	41	39,1%				
	33 a 38 anos	16	15,2%				
	A partir de 39 anos	27	25,7%				
Experiência	Até 1 ano	9	8,6%	Apuração	109	87	80%
	De 1 a 3 anos	43	41,0%	Apoio	50	18	36%
	De 4 a 6 anos	26	24,8%	Amostra	159	105	66%
	De 7 a 9 anos	5	4,8%				
	Mais de 10 anos	22	21,0%				
Formação	Administração	30	28,57%				
	Contabilidade	48	45,71%				
	Direito	19	18,10%				
	Economia	2	1,90%				
	Outro	6	5,71%				
Posição	Estagiário/Trainee	3	2,9%				
	Analista Junior	31	29,8%				
	Analista Pleno	39	37,5%				
	Analista Senior	14	13,5%				
	Especialista/Gestores	17	16,4%				

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A faixa etária entre 27 e 32 anos foi predominante com o escore de 39,05%, e em conjunto com os escores da faixa acima e da faixa abaixo representaram 72,3% dos respondentes. Contudo, a faixa representada pelos colaboradores com idade a partir de 39 anos (25,71%) foi representativa, sendo o segundo maior escore da amostra. Na característica “Experiência”, a faixa de tempo de 1 a 3 anos foi a predominante (40,95%) e considerando a faixa abaixo de colaboradores com até 1 ano de experiência na área de tributos (8,6%), conjuntamente representam 49,6% da amostra.

Em relação à formação acadêmica, a Contabilidade teve o escore de 45,7%, seguida da Administração com 28,6% e Direito 18,2%, o que pode trazer maior robustez às respostas da pesquisa sobre os riscos, dado que são colaboradores em que os conhecimentos se complementam na área de tributos. Na característica “Posição”, os analistas plenos representaram 37,5% do total da amostra, seguido pelos analistas juniores, com o escore de 29,8%, em conjunto somam 67,3% do total dos respondentes.

4.1 Análise da Posição (Cargo) na Instituição

O tratamento dos fatores que impactam em riscos foi realizado através do teste não-paramétrico Mann-Whitney para amostras independentes e se mostrou o mais adequado para a análise de comparação, dado que classifica em ordem crescente os valores das duas amostras conjuntamente e verifica a ordem de cada elemento. Depois, os dois grupos foram separados novamente e calculou-se a soma das ordens de cada amostra. Se a soma das classificações é muito acentuada, é uma indicação de diferença entre as duas amostras. Baseado nos valores obtidos, combinou-se as duas amostras, sendo “Q” representado pelos fatores mais importantes

para um bom desempenho do processo fiscal, enquanto “T”, representou o nível de risco destes fatores.

Dada a ordenação destes valores, do menor para o maior, o teste de Mann-Whitney foi realizado no grupo “Posição” na Instituição, onde foram utilizados os seguintes rótulos: G1- Analista Júnior; G2 - Analista Pleno; G3 - Analista Sênior e G4 - Especialista/Coordenador/Gerente. As variáveis são representadas pelos fatores Q e T, a seguir:

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

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

Q/T 1: Disponibilidade das informações contábeis, dados de Apoio e gerenciais;

Q/T 2: Aderência da legislação;

Q/T 3: Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco;

Q/T 4: Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras;

Q/T 5: Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão;

Q/T 6: Equipe TI - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos

Q/T 7: Supervisão do gestor;

Q/T8: Interação com as áreas de Apoio (estudos fiscais, patrimônio, jurídico normativo, consultivo contábil, consultivo tributário, área de negócios, controles internos);

Q/T 9: Conhecimento dos negócios e operações da Instituição;

Q/T 10: Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais.

A Tabela 2 compara as avaliações de importância e risco, ambas coletadas na pesquisa com os colaboradores de acordo com a posição (cargo). O fator “Q” é representado pela importância e o fator “T” pelo risco.

Tabela 2 - Resultado entre Cargos

Importância	Analista Junior	Analista Pleno	Analista Sênior	Especialista Coordenador Gerente	Risco	Analista Junior	Analista Pleno	Analista Sênior	Especialista Coordenador Gerente
Q3	9,77	9,54	9,31	9,82	T10	9,31	8,46	7,31	8,71
Q1	9,40	9,31	9,38	9,29	T1	9,03	8,51	7,92	8,00
Q10	9,31	9,23	9,00	9,24	T3	8,43	8,46	7,54	8,12
Q9	9,11	8,74	8,38	8,88	T9	8,94	7,95	7,31	7,88
Q5	8,80	8,51	8,69	8,76	T4	8,57	8,10	5,85	8,41
Q7	8,51	8,49	8,85	8,88	T6	8,46	7,79	6,46	8,18
Q8	8,69	8,44	8,62	8,88	T8	8,34	7,74	7,00	7,53
Q4	8,71	8,56	8,15	9,06	T5	8,43	7,87	6,69	7,53
Q6	8,66	8,51	7,69	8,94	T7	7,74	7,72	5,85	7,41
TT	90,71	88,87	87,38	91,76	TT	86,57	81,56	69,77	80,35

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

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

Análise comparativa entre:

G1 (Analistas Júnior)

G2 (Analista Pleno)

Diferença significativa nas questões: T9; T10

Fatores aderentes nas questões: Q2, Q3 e T2

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

Importante destacar que os fatores T9 e T10 que possuíram divergência significativa na estatística apurada, tratam especificamente da importância do risco relativo ao item “conhecimento dos negócios da Instituição”, quando na aplicação dos conhecimentos contábeis e de tributos. No âmbito das percepções aderentes entre os grupos, destacaram-se o Q2 e T2, que tratam da aderência à legislação. Ambos analistas, júniores e plenos, consideram este o fator de maior importância e risco no processo em que atuam. Destaque deve ser dado para o item Q3, relacionado ao recolhimento, declarações e atendimento ao fisco, cujos resultados estão aderentes entre as áreas de apuração e apoio, com os escores de 9,77 e 9,54, respectivamente.

Análise comparativa entre:

Grupo 1 (Analistas Júnior)

Grupo 3 (Analista Sênior)

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

Fatores aderentes nas questões: Q1

Das respostas obtidas, os grupos que obtiveram diferenças bem significativas foram os analistas júniores e os analistas seniores. Embora pertençam ao mesmo processo fiscal, é percebido que os resultados atribuídos pelos analistas seniores, pressupõem menor importância e risco em comparação aos analistas júniores. As médias das diferenças no quesito importância para área fiscal foram: Fatores Q6 e T6: Equipe TI - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos. Os escores dos analistas júniores e seniores foram 8,66 e 7,69, no aspecto de importância para atividade fiscal, e para categorizar o risco, 8,46 e 6,46, respectivamente. O fator T4 - Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras, foi um dos itens de maior diferença, dado que a média dos escores dos analistas júniores para este risco foi de 8,57, enquanto a dos analistas seniores foi de 5,85. É possível que este resultado seja devido à atividade de processamento, edição e organização dos relatórios estarem sob a responsabilidade dos júniores, o que justificaria a importância e o risco estarem mais no foco deste profissional em relação ao analista sênior.

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

Análise comparativa entre:

Grupo 1 (Analistas Júnior)

Grupo 4 (Especialista/Coordenador/Gerente)

Diferença significativa nas questões: T1 e T9

Fatores aderentes nas questões: Q3 e Q10

Importante destacar que o grupo 1 dos analistas júniores entende que o T9 - conhecimento dos negócios e operações é um fator de maior risco, através da pontuação de 8,94, do que o interpretado pelo grupo 4, representado pelos especialistas, coordenador e gerente, cujo resultado foi de 7,88. Pode fazer sentido, dado que o analista júnior está em desenvolvimento de suas funções e o fator conhecimento e experiência é determinante no processo fiscal. No mesmo sentido, segue a avaliação do T1 - Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais em que os analistas júniores avaliaram ser um fator de risco maior do que a percepção dos especialistas, coordenadores e gerentes. Por serem cargos distintos, isso pode ter ocorrido em virtude da pouca experiência dos analistas júniores ou desconhecimento do risco pelos gestores, representados pelo G4.

Análise comparativa entre:

Grupo 2 (Analistas Pleno)

Grupo 3 (Analista Sênior)

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

O G3, representado pelos analistas seniores, possui o entendimento significativo de que a base de cadastros de empresas financeiras e não financeiras gera um risco menor do que a percepção dos analistas plenos. Embora essa classificação se restrinja aos grupos 2 e 3, o grupo 1 representado pelos analistas juniores foi quem apontou maior risco neste fator do que as demais posições/cargos. Possivelmente, isto se explica por ser uma atividade transacional e de controle, assim, o impacto e gestão do dia a dia seja mais sensível aos analistas juniores.

Análise comparativa entre:

Grupo 2 (Analistas Pleno)

Grupo 4 (Especialista/Coordenador/Gerente)

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

A totalidade (100%) do grupo 4, representado pelos especialistas, coordenadores e gerentes apontaram que o Q2 - Aderência à legislação é o fator mais importante para o bom desempenho da área fiscal, cuja média foi representada pelo escore 10, enquanto o G2, dos analistas plenos, atingiu 9,53, não descaracterizando a relevância para o assunto legislação. A importância do Q10 - Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais e o risco destacado para o T9 - Conhecimento dos negócios e operações da Instituição, são fatores percebidos tanto pelos analistas plenos e especialistas, quanto pelos coordenadores e gerentes.

Análise comparativa entre:

Grupo 3 (Analistas Sênior)

Grupo 4 (Especialista/Coordenador/Gerente)

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

O grupo 4, dos especialistas, coordenadores e gerentes destacaram-se na percepção da importância do item Q6 profissionais de TI com conhecimentos específicos em tributos, liderando todos os demais grupos, com a média de 8,94. Enquanto o grupo 3, dos analistas seniores, destacou-se pela menor média (inclusive quando comparada com todas as outras posições), representada pelo escore de 7,69. No tocante à base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras, representado pelo T4, o grupo 3, dos analistas seniores, contribuíram com o entendimento de que o risco é menor do que a percepção do grupo 4, representado pelos especialistas, coordenadores e gerentes. O resultado apurado pelo G4 foi de 8,41 enquanto a do G3 foi de 5,85 (a mais baixa perante as demais posições do G1 e G2).

4.2 Análise das Áreas de Apuração e Apoio

O teste de Mann-Whitney também foi aplicado entre Áreas de Apuração e Apoio, onde foram utilizados os seguintes rótulos: G1. Apuração Fiscal e G2. Área de Apoio.

A Tabela 3, apresenta os resultados na comparação entre as áreas, de acordo com os fatores estudados.

Tabela 3 - Resultados comparativos entre Área de Apuração e Apoio

Importância	Apuração	Apoio	Risco	Apuração	Apoio
Q1	9,35	9,33	T1	8,55	8,44
Q2	9,63	9,78	T2	8,81	9,17
Q3	9,60	9,78	T3	8,14	8,94
Q4	8,65	8,61	T4	7,91	8,61
Q5	8,63	8,89	T5	7,77	8,28
Q6	8,55	8,44	T6	8,03	7,33
Q7	8,44	9,39	T7	7,34	7,94
Q8	8,50	9,17	T8	7,77	8,06
Q9	8,76	9,28	T9	8,07	8,78
Q10	9,16	9,56	T10	8,57	9,00
Total	89,27	92,22	Total	80,95	84,56

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Diferença significativa nas questões: Q7

Fatores aderentes nas questões: Q2, Q3 e T2.

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

A Área de Apoio tem o entendimento que a Supervisão do Gestor é um fator de maior importância para o processo fiscal, cujo escore foi representado por 9,38. Já a Área de Apuração, considerada a operação do impostos e cumprimentos de obrigações, num aspecto geral, teve o entendimento de que seria o menos importante dentre os dez fatores elencados, com a média 8,44. No tocante à classificação dos fatores mais importantes, a Área de Apuração considerou a Aderência à fiscalização, a variável mais importante do processo fiscal com a 9,62 e ao mesmo tempo, a que oferece mais risco ao bom desempenho fiscal, pontuando 8,82. A Área de Apoio trouxe dois fatores que sofreram empate na categorização de maior importância para o desempenho da área fiscal, cujos resultados foram 9,78: Q2 - Aderência à fiscalização, a exemplo da Área de apuração e o Q3 - Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco. O Quadro 1, elenca os fatores mais importantes para o bom desempenho da atividade fiscal e quais deles estão mais sujeitos a risco, segundo a percepção dos colaboradores.

Quadro 1 - Resultado Importância versus Risco Fiscal

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2016

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

- **Aderência à legislação:** fator de importância e risco com maior pontuação na pesquisa. Este dado confirma a necessidade de mitigação do risco em relação à complexidade e dinamismo da legislação tributária brasileira. Outro ponto a destacar, é o risco de não conformidade que está intrinsicamente ligado ao cumprimento da legislação, evitando penalizações financeiras (multas) e operacionais (certidões de débitos positiva, como exemplo) e de imagem (*stakeholders* e colaboradores).

- **Domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais:** item apontado como o segundo maior risco e quarto lugar como o fator mais importante para a área de tributos. Manter-se atualizado das principais alterações da legislação fiscal e contábil facilita o processo de elaboração das demonstrações e dos relatórios, além de evitar multas e outras penalidades severas à Instituição. É o risco do custo de ‘não conformidade’.

- **Disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais:** este fator alcançou o terceiro lugar na pesquisa tanto para importância no processo fiscal quanto para o risco que representa. Para a área fiscal busca-se trazer a essencialidade da qualidade na informação fiscal desde a sua origem, para a correta apuração, cumprimento de obrigações acessórias e atendimento à fiscalização. Partindo-se da premissa de que o produto da contabilidade é a informação, é através dela que os gestores e a alta administração poderão atuar na tomada de decisão.

- **Recolhimento, declarações e atendimento ao Fisco:** considerado o segundo item mais importante para o processo fiscal, contudo, na pontuação, o quarto fator que oferece mais risco ao processo de tributos. Está intrinsicamente relacionado à aderência à legislação e ao conhecimento dos negócios da Instituição. No tocante ao atendimento ao Fisco, a Constituição Federal preceitua que todo contribuinte tem, direito à informação, à consulta e à defesa. Contudo, conforme Ribeiro (2008), todo direito fica qualitativo a partir do momento que o contribuinte domina a informação fiscal, produz informação de forma contínua, constitui parâmetros de controle e transforma a causa fiscal-tributária em uma causa estratégica para a organização.

- **Conhecimento dos negócios e operações da Instituição:** trata-se do quinto fator mais apontado como importância e risco ao processo fiscal. As chances de ocorrência de erros reduzem, quando o colaborador executa não somente as atividades que estão sob sua responsabilidade, mas quando compreende a essência do negócio da Instituição. O esperado é que este colaborador tenha uma visão sistemática, atuação mais assertiva e conheça os níveis de risco em que a Instituição pode estar exposta. Com o conhecimento do negócio, o colaborador poderá ter mais segurança ao propor uma mudança ou apresentar uma melhoria para sua equipe e/ou área parceira.

- **Base de cadastros das empresas financeiras e não financeiras:** é o sexto fator de risco apontado pelos colaboradores e o sétimo na ordem de importância para o processo fiscal. A base cadastral da empresa é um diferencial competitivo e quando bem gerida traz segurança das informações, seja para cumprir demandas legais ou para construção de estratégias. Problemas fiscais poderão refletir negativamente na situação fiscal da empresa e gerar, assim, autuações e possíveis fiscalizações. Algumas empresas têm enfrentado transtornos em relação aos fornecedores inaptos, estando suscetíveis à glosa de créditos.

- **Equipe TI - profissionais com conhecimento em contabilidade e tributos:** este fator ocupou o sétimo lugar como fator de risco e décimo quanto à importância. O dinamismo e alto volume de novas implantações e *releases* das obrigações acessórias exige um tempo de resposta cada vez mais menor das organizações, ao mesmo tempo em que impõe grande precisão das informações. Para isto, faz-se necessário que os profissionais de tecnologia conheçam minimamente tributos e contabilidade e interpretem o que é o entregável. As demandas legais

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

- **Retorno ágil sobre os riscos fiscais levados para decisão:** este fator seguiu em oitavo lugar relacionado ao risco que possa estar exposto e na sexta posição quanto à sua importância no processo fiscal. A criação de um modelo de sistema de informação plenamente voltado para negócios passa a ser o de um sistema que combina acesso, análise e interpretação da informação que, na sequência, irá se transformar em conhecimento a ser utilizado nos diversos processos de tomada de decisão e planejamentos estratégicos da empresa.

- **Interação com as áreas de apoio:** item apontado como o nono maior risco e oitavo lugar como o fator mais importante para a área de tributos. Obtendo uma análise geral dos resultados dos fatores de importância e risco, embora a área de apuração tenha apresentado maior representatividade (80% de adesão), os resultados reúnem uma percepção muito próxima da importância versus risco, demonstrando sinergia nas atividades.

- **Supervisão do gestor:** alcançou a nona posição quanto à sua importância e décimo lugar, quanto à exposição ao risco. A gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações.

5. MODELO DE GESTÃO DE RISCOS TRIBUTÁRIOS

O Quadro 2 apresenta a proposta conceitual de um Modelo de Gestão de Riscos Tributários, com foco na revisão de processos, tecnologias, gestão e controle, e capacitação do pessoal. Tem por objetivo garantir a integridade e confiabilidade das informações desde a sua origem até o registro contábil e apuração fiscal.

Quadro 2- Modelo de Gestão de Riscos Tributários

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os direcionadores de mitigação de riscos fiscais foram desenvolvidos abrangendo os seguintes aspectos: Controle e Gestão Fiscal, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia, seguindo orientações de Elgood et al. (2008) e os resultados das pesquisas de campo.

5.1 Controle e Gestão Fiscal

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

Gerenciar é estabelecer novos padrões, modificar os padrões existentes ou cumpri-los. A padronização é o cerne do gerenciamento. É o ato de buscar as causas (meios) da impossibilidade de se atingir uma meta (fim), estabelecer contramedidas, montar um plano de ação, atuar e padronizar em caso de sucesso (Falconi, 2004). Neste aspecto, Guerreiro; Pereira e Rezende (2008), entendem que os hábitos e rotinas são permanentes, fortes e inconscientes e exigem esforço para serem mudados. Nesse contexto, o sucesso da implementação de um novo modelo gerencial estaria diretamente associado à capacidade da empresa de trocar antigos hábitos por novos hábitos.

5.2 Estratégia Fiscal

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

O COSO (2012) afirma que o valor da empresa é maximizado quando são estabelecidos estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento, retorno de investimentos e os riscos associados. Um dos seus objetivos é a comunicação, cujo fluxo de informações dentro de uma organização, deve percorrer em todas as direções. Através de atitudes proativas, a Instituição deve aproximar-se dos legisladores e dos auditores fiscais, o que favorece seus negócios, permitindo ainda maior conhecimento sobre as novas regulamentações e, conseqüentemente, uma melhor preparação às novas exigências.

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

5.2 Informações

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

Para Wang (2015), percebe-se que os dados são adquiridos através da informação bruta, que geralmente é uma abstração quantitativa de entidades externas e as suas relações. A informação e conhecimento são utilizados como termos intercambiáveis, mas possuem distinção.

5.3 Pessoas

Neste aspecto, a formalização de um modelo genérico de criação do conhecimento organizacional, apresentados pela teoria de Nonaka e Takeushi (1997) e desenvolvido em empresas japonesas, constituíram um laboratório desafiador para o desenvolvimento do modelo de criação do conhecimento organizacional, pois se tornaram altamente competitivas ao longo de um curto período de tempo, passados tantos cenários de guerra e crises.

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

5.4 Processos

Os conceitos de zero defeito e de fazer certo na primeira vez são inicialmente atribuídos a Crosby (1994). Qualidade nos processos representa conformidade com especificações, normas e regras, que por sua vez, podem variar de acordo com as necessidades dos clientes. Ainda no aspecto da qualidade nos processos, Brito (2003) afirma que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores, e os não colaboradores. Já Ishikawa (1993) entende e afirma que cada colaborador da empresa tem que estudar, praticar e participar do controle de qualidade. Segundo Maranhão e Macieira (2008), processo nada mais é que a transformação com agregação de valor de recursos. Rezende e Dalmácio (2015) afirma que as organizações têm

cada vez mais promovido a adoção de mecanismos de governança corporativa com o intuito de aprimorar seus processos de gestão, sob a perspectiva de agregação de valor aos negócios, diminuição da expropriação de riqueza de seus *shareholders* e a preservação da profissionalização da gestão.

5.5 Tecnologia

De modo geral, há situações em as empresas investem pesadamente em soluções antes de saber exatamente quais são seus problemas. Neste sentido, Maracy (2016) destaca que especialistas entendem que a combinação criativa e inovadora que cada empresa fará das tecnologias, lhe permitirá elevar sua execução de estratégia a um novo patamar. Não é a tecnologia, mas sim seu desenho e utilização que cria valor adicional. Huber (1990 apud Benlian, 2006) propõe uma tese sobre a utilização de tecnologias de informação e os efeitos na qualidade da decisão, em que é razoável alegar que a qualidade da decisão é resultado da qualidade da inteligência organizacional e do processo decisório.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

O objetivo deste relato foi desenvolver um Modelo de Gestão de Riscos Tributários na Instituição Financeira Pesquisada. Através da análise dos resultados da pesquisa com os analistas e gestores foi possível identificar os requisitos necessários para a proposta dos direcionadores do sistema de controle gerencial, voltados para a mitigação dos riscos fiscais, representados por: Controle e Gestão Fiscal, Estratégia Fiscal, Informações, Pessoas, Processos e Tecnologia.

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

Este procedimento está conectado às novas e constantes exigências como novos sistemas de controle da informação fiscal, do processamento dos dados, dos cruzamentos de dados entre fisco e órgãos reguladores e cadastros com qualidade. Ou seja, o desenvolvimento de uma tecnologia para processar e desenvolver cenários com a finalidade de evitar autuações fiscais e passivos tributários.

A análise qualitativa da primeira etapa da pesquisa (análise do texto da pergunta aberta) permitiu direcionar uma série de fatores que determinaram o risco fiscal. Enquanto os resultados da segunda etapa atenderam especificamente à identificação dos principais fatores na atividade fiscal e quais deles estão mais sujeitos ao risco.

O desenvolvimento de medidas de gestão em tributos, tem por objetivo ser uma busca constante por construir meios que facilitem o processo fiscal e minimize risco sobre as estruturas operacionais e financeiras da Instituição.

Segundo a percepção dos colaboradores, este estudo revelou que, “aderência à legislação”, “domínio e conhecimento de contabilidade, tributos e processos fiscais” e “disponibilidade das informações contábeis, dados de apoio e gerenciais” são citados como os fatores que oferecem maior risco.

Um elemento importante é a administração da informação que gera conhecimento, além da própria administração do conhecimento criado. Administrar o conhecimento produzido tácito/explicito, proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), é importante visto que agrega valor ao negócio, não se limitando a somente gerir informações, mas também o conhecimento das pessoas.

E embora o resultado do fator “supervisão do gestor”, não ofereça, de imediato, preocupações maiores, o *empowerment* está intrinsecamente relacionado ao conhecimento. Nos fatores como “Aderência à legislação”, “Domínio da contabilidade e tributos”, em que 83,65%

da amostra é representada pelos analistas júnior, pleno e sênior, pode-se trazer à reflexão a atuação do gestor junto à equipe e áreas parcerias no processo fiscal.

Este relato se distingue como pesquisa aplicada não só pelo compromisso de aplicar a pesquisa, mas de propor resoluções para o segmento de Finanças.

A principal limitação se refere à amostra, pois as respostas não contemplaram as posições de superintendentes e diretores da Instituição Financeira Pesquisada, muito embora o objetivo tenha sido o de obter um cenário de percepção bem próximo da execução dos processos, não focando inicialmente na área estratégica e decisória.

Para novas e futuras pesquisas dos temas abordados neste estudo sugere-se entrevistas com superintendentes e diretores, dado que são profissionais, cuja função engloba tomada de decisões, definição de estratégia para alcance das metas da organização e o planejamento efetivo;

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 70.
- Benlian, A. (2006). *Content Infrastructure Management: Results of an empirical study in the print industry*. Springer Science & Business Media.
- Brasil. (2006). Resolução BANCO CENTRAL - BACEN n. 3.380, de 29 de junho de 2006 e alterações posteriores. Dispõe sobre a implementação de estrutura de gerenciamento do risco operacional. Recuperado em: 10 março, 2016, de: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2006&numero=3380>>.
- _____. (1966). Código Tributário Nacional. Lei n. 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Brasília, 25 de outubro de 1966. Recuperado em: 4 março, 2016, de <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm>.
- Brito, O. S. (2003). *Gestão de riscos: uma abordagem orientada a riscos operacionais*. São Paulo: Editora Saraiva.
- COSO - *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control Report – Integrated Framework*. (2012). Recuperado em 15 março. 2016. (http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf).
- Cox, S. P., Eger, R. J. (2006). Procedural complexity of tax administration: The road fund case. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 18(3), 259.
- Creswell, J. W. (2003) *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Editora Artmed.
- Crosby, P. B. (1994). *Qualidade é investimento: A arte de garantir a qualidade*. Rio de Janeiro: Editora José Olympio.
- Damodaran, A. (2009). *Gestão Estratégica do Risco: uma referência para tomada de riscos empresariais*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Dejours, C. (2005). *O fator humano*. Rio de Janeiro: Ed. FGV.
- Elgood, T.; Backer, D.(2002). *The “best practice” tax function guide*. PricewaterhouseCoopers.
- Elgood, T., Fulton, T., Schutzman, M. (2008). *Tax Function Effectiveness: The Vision for Tomorrow's Tax Function*. CCH.
- Falconi, V. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. Nova Lima-MG.
- Faber, M., Manstetten, R., Proops, J. (1996). *Ecological economics: concepts and methods*. Edward Elgar Publishing Ltd.
- Guerreiro, R.; Pereira, C. A.; Rezende, A. J. (2008). Em busca do entendimento da formação dos hábitos e das rotinas da contabilidade gerencial: um estudo de caso. *Revista de*

administração Mackenzie.

Ishikawa, K. (1993) Controle de Qualidade Total a Maneira Japonesa. Rio de Janeiro: Editora Campus.

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

Le Coadic. Y.(1996). A ciência da informação. Brasília: Editoria Bruquet de Lemos.

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

Masselli, J. J., Ricketts, R. C., Arnold, V., Sutton, S. G. (2002). The impact of embedded intelligent agents on tax-reporting decisions. *Journal of the American Taxation Association*, 24(2), 60-78.

Maranhão, M., Macieira, M. E. (2008). *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Qualitymark Editora Ltda.

Maracy, H.. (2016) Tecnologia sob medida. Revista HSM n. 119.

Marshall, C. (2002) Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997) Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

Portal Brasil. Receita Federal aplica cerca de 73,6 bilhões em multas no primeiro semestre de 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/07/receita-federal-aplica-cerca-de-r-73-6-bilhoes-em-multas-no-primeiro-semester-de-2017>>. Acesso em: 29/07/2017.

Rezende, A. J., Dalmácio, F. Z. (2015). Práticas de Governança Corporativa e Indicadores de Performance dos Clubes de Futebol: uma Análise das Relações Estruturais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(3), 105-125.

Ribeiro, F. P. (2008). O custo de conformidade com o Fisco: uma relação difícil para o meio empresarial. Boletim do CRC SP, v. 167, p. 28-35.

Richardson, G. (2006). Determinants of tax evasion: A cross-country investigation. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 15(2), 150-169.

Saad, N. (2014). Tax knowledge, tax complexity and tax compliance: Taxpayers' view. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 1069-1075.

Vaughan, E. J., Vaughan, T. (2007). *Fundamentals of risk and insurance*. John Wiley & Sons.

Wang, Y. (2015). Formal cognitive models of data, information, knowledge, and intelligence. *WSEAS Transactions on Computers*, 14, 770-781.