

A controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco tributário nas empresas

Edson Queiroz Nascimento (FAESA) - edsonqueiroz@faesa.br

Resumo:

O Risco Fiscal no ambiente empresarial, definido como passivos tributários ocultos no patrimônio, é um elemento que pode comprometer a eficácia e em casos mais agudos, a continuidade dos negócios. Sua origem está relacionada à ineficiência na gestão tributária, causada, sobretudo, pela ausência de controles internos adequados e a falta de conhecimento da legislação por parte dos gestores. Os avanços tecnológicos do Fisco corroboram o aumento deste risco, visto que aumentam a capacidade da malha fiscal. A Controladoria Fiscal, através de seus instrumentos, se apresenta neste trabalho, como o setor da empresa com autoridade suficiente para identificar e suprir tais deficiências, proporcionando maior segurança às decisões operacionais. Com base na pesquisa de campo da IOB Soluções, que apontou os erros mais cometidos pelas empresas, propõe-se nesse trabalho um plano de ações com o intuito de mitigá-los.

Palavras-chave: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

A controladoria fiscal como instrumento para mitigar o risco tributário nas empresas

Resumo

O Risco Fiscal no ambiente empresarial, definido como passivos tributários ocultos no patrimônio, é um elemento que pode comprometer a eficácia e em casos mais agudos, a continuidade dos negócios. Sua origem está relacionada à ineficiência na gestão tributária, causada, sobretudo, pela ausência de controles internos adequados e a falta de conhecimento da legislação por parte dos gestores. Os avanços tecnológicos do Fisco corroboram o aumento deste risco, visto que aumentam a capacidade da malha fiscal. A Controladoria Fiscal, através de seus instrumentos, se apresenta neste trabalho, como o setor da empresa com autoridade suficiente para identificar e suprir tais deficiências, proporcionando maior segurança às decisões operacionais. Com base na pesquisa de campo da IOB Soluções, que apontou os erros mais cometidos pelas empresas, propõe-se nesse trabalho um plano de ações com o intuito de mitigá-los.

Palavras-chave: Controladoria. Fisco. Riscos Fiscais. Tributos. SPED.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões.

1 Introdução

A estabilidade monetária juntamente com a abertura econômica, permitiu ao Brasil, ao longo da última década, crescer e alcançar uma posição de destaque no cenário econômico mundial. Concomitantemente, as grandes empresas brasileiras têm buscado consolidar suas posições estratégicas no mercado global como grandes fornecedoras de matérias primas, o que tem proporcionado o aumento da renda e o fomento de novos negócios no ambiente interno.

Em contrapartida, este crescimento tem exigido cada vez mais das empresas brasileiras a busca pela excelência na gestão, não só pela necessidade de minimizar custos e aumentar lucro para que seja reinvestido, mas também pelo dinamismo e a seletividade atual do mercado, que exige não só preço e qualidade, mas também que o negócio carregue o selo da sustentabilidade e da transparência.

O alcance da excelência na gestão, passa necessariamente pelo eficiente desempenho de quatro ações: planejar, organizar, dirigir e controlar, que se torna possível a partir da geração e gestão eficiente da informação, que assume a condição de bem econômico capaz de gerar riqueza para a empresa.

Neste trabalho, apresenta-se a Controladoria como atual precursora das informações para a tomada de decisão. Sua posição estratégica e sua relação com todos os setores da empresa conferem a ela condições de criar uma base de dados capaz de produzir informações úteis para a tomada de decisão. Decisão, que é objeto de interesse não só da empresa, mas também do Fisco, que representa o interesse do Estado.

É nesta relação “**Fisco versus Empresa**”, que reside o problema da pesquisa, pois tal como as empresas, que buscaram ao longo da última década, com o auxílio da tecnologia, a eficiência na gestão do patrimônio para gerar riqueza, o Fisco também o fez, criando sistemas cada vez mais eficientes capazes de detectar fraudes e descumprimentos de obrigações fiscais.

É possível então, identificar nesta relação a existência do que se chama Risco Tributário. Que é definido pela existência de um passivo tributário oculto na estrutura

patrimonial da empresa. Uma complexa Legislação, que se justificam pela diversidade de tributos, fatos geradores, alíquotas, prazos, regimes de tributação, incentivos fiscais e ainda, em regras diferenciadas adotadas pelos estados com relação ao ICMS, constituem uma teia extremamente perigosa às transações empresariais, quando não observadas.

Diante de tantas peculiaridades tributárias e uma malha fiscal cada vez mais eficiente, é imprescindível o conhecimento profundo da Legislação Tributária e seus desdobramentos, a fim de produzir informação de caráter fiscal que neutralize o Risco Tributário nas empresas.

O presente trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa: Como a Controladoria Fiscal pode reduzir o Risco Tributário das empresas? Considera como hipótese que o uso eficiente dos instrumentos próprios da controladoria fiscal, reduzirá o risco fiscal presente nas transações e conseqüentemente, diminuirá o conflito entre os agentes.

2 Metodologia

O presente trabalho, do ponto de vista de seus objetivos caracteriza-se como uma pesquisa de caráter descritivo, uma vez que se limita a observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos.

Quanto ao procedimento de obtenção de dados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada em fontes primárias, mídias virtuais presentes em sites de órgãos públicos, leis federais, estaduais e municipais.

As fontes secundárias utilizadas foram extraídas de livros de contabilidade tributária, contabilidade gerencial, controladoria, sistemas de informação, mídias virtuais presentes em sítios da internet com artigos científicos e revistas relacionadas ao assunto.

Trata-se de pesquisa documental baseada em informações que ainda não tinham recebido um tratamento analítico, de natureza qualitativa pelo fato de buscar conhecer a natureza de um fenômeno social já quantificado, extraindo-se dele algum sentido acrescentando-lhe maior valor.

A fundamentação empírica deste trabalho se apóia no 2º Estudo de Riscos Fiscais da revista IOB (Informações Objetivas), realizado em fevereiro de 2010, quando foram avaliadas as operações mercantis de 478 empresas, com faturamento entre 3 milhões e 7 bilhões de reais, onde foram identificados os principais erros que as empresas cometem na gestão dos tributos e das obrigações acessórias, apontando como principais causas o desconhecimento da legislação e os problemas com os sistemas de informação.

Com base nestes dados, na fundamentação teórica, no raciocínio lógico e na análise interpretativa é sugerida uma rotina de ações, sob a coordenação da Controladoria Fiscal, com o objetivo de eliminar os erros evidenciados na pesquisa IOB. O sucesso desta proposta depende de uma Controladoria Fiscal capacitada de instrumentos que lhe são próprios, a fim de assegurar a eficácia na geração de informações que desonerem a empresa do ônus do Risco Fiscal.

3 Referencial teórico

Segundo Beuren, citado por Schmidh org (2002, p.20) no final do século XIX, nos Estados Unidos, um grande número de empresas concorrentes, que haviam surgido com a Revolução Industrial, começaram a se fundir em grandes corporações, organizadas sob a forma de divisões e departamentos, estendendo seus negócios por todo o território americano e também para fora dele. O controle destas novas corporações que surgiam era exercido de forma centralizada, o que demandava um

sistema de controle altamente eficiente que auxiliasse a tomada de decisão. Foi quando, no início do século XX, pela primeira vez ouviu-se falar na profissão controller, que naquele momento, tratava-se de um profissional que ocupava-se estritamente do controle financeiro, informando por meio de relatórios o desempenho das empresas aos gestores e acionistas.

Padoveze (2005, p. 21) expressa esta característica ao definir a Controladoria como:

Um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos (...) gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois aspectos:

a) Como órgão administrativo com uma missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e,

b) Como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios em todos oriundos de outras Ciências.

c) Sob esse enfoque, a Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Definir a Controladoria como órgão administrativo que compõe o sistema empresa, se faz necessário pensar as definições institucionais que justificam a sua existência. Para Arantes (1998, p.106-107) o subsistema institucional define a missão do sistema empresa bem como dos elementos que o compõe. Logo a Controladoria, deve ter uma missão que justifique a sua existência no sistema empresa.

Segundo Catelli e Guerreiro (1994) citado por Padoveze (2005, p. 33) a missão da Controladoria é assim definida: “A missão da Controladoria é assegurar a eficácia da empresa por meio da otimização dos resultados.”

Heckert e Willson (1963) citado por Padoveze (2005, p. 33), traduzem a missão da controladoria da seguinte forma:

À Controladoria não compete o comando do navio, pois esta tarefa é do primeiro executivo, representa, entretanto, o navegador que cuida dos mapas de navegação. É sua finalidade manter informado o comandante quanto à distância percorrida, ao local em que se encontra, e à velocidade da embarcação, à resistência encontrada, aos desvios da rota, aos recifes perigosos e aos caminhos traçados nos mapas, para que o navio chegue ao destino.

Peleias et. al. (1991), citado por Padoveze (2005, p. 33) destaca o alinhamento da missão da Controladoria com a missão da empresa ao afirmar que ela pode ser assim explicitada: “dar suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão.”

A Figura 1 ilustra a missão da Controladoria no ambiente empresarial.

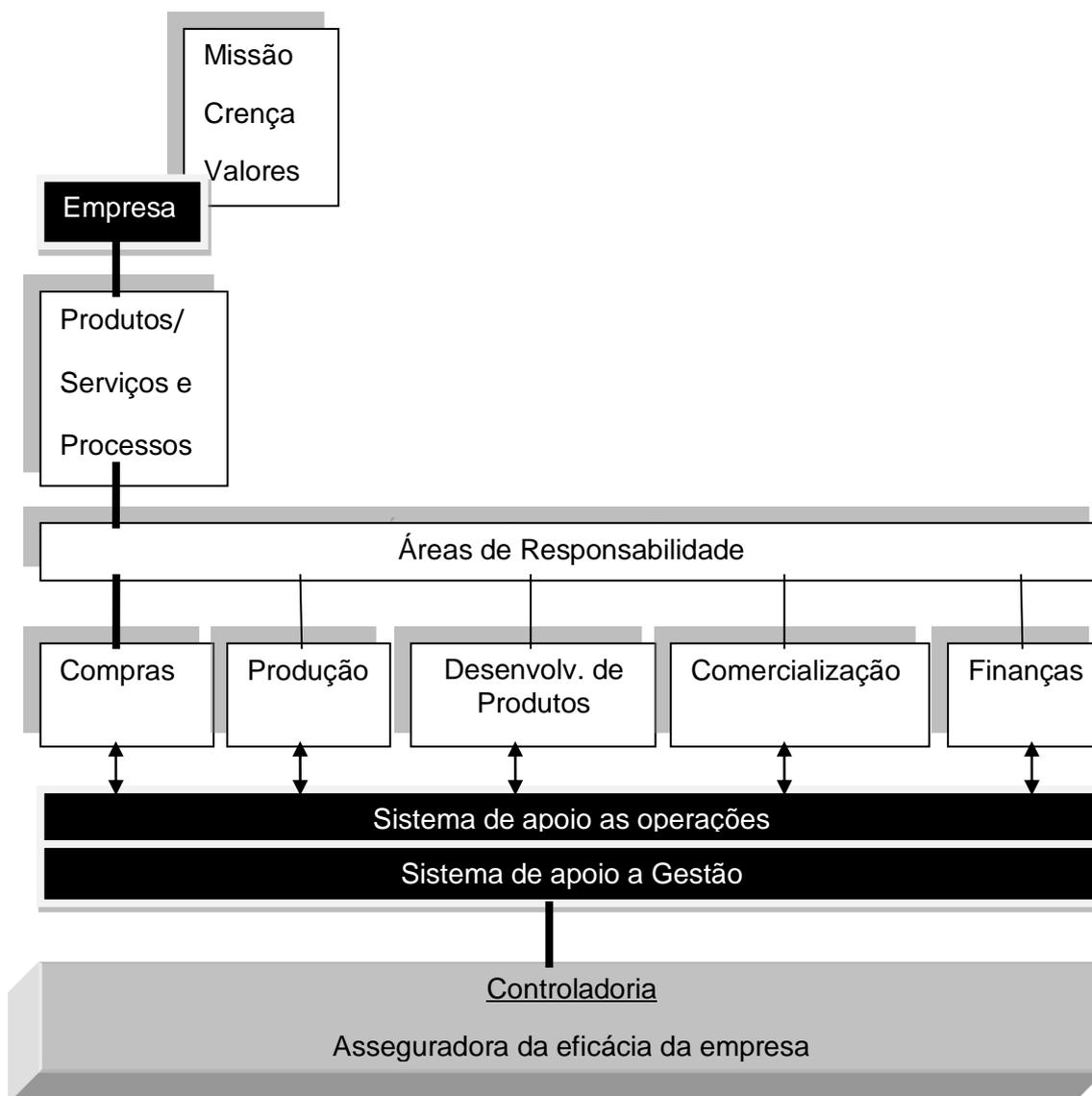


FIGURA 1 – Missão da Controladoria

Fonte: Padovese, 2000

A definição dos propósitos da Controladoria diz respeito as ações desempenhadas por ela para que seja possível alcançar sua missão.

Segundo Heckert e Wilson (1963 apud BEUREN, 2002) são duas as funções básicas da Controladoria:

Supervisão da Contabilidade geral, da Contabilidade de custos, da Auditoria, dos impostos, dos seguros e das estatísticas;
Aplicação da função contábil para resolução de problemas administrativos futuros.

Portanto, a Controladoria assume a função de principal geradora de Inteligência Fiscal e grande responsável por transmitir informações e coordenar ações que neutralizem as ameaças no ambiente fiscal. A Figura 4 demonstra o organograma da Controladoria numa empresa de médio e grande porte.

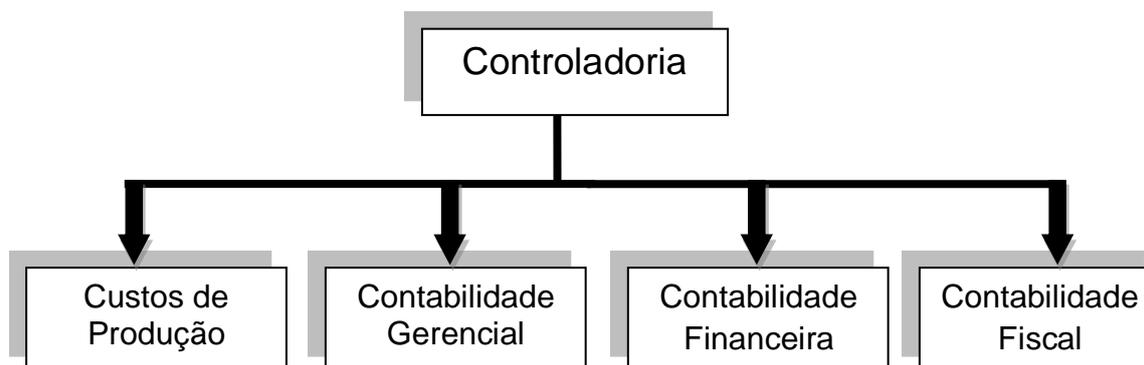


FIGURA 2 - Modelo de organograma de uma Controladoria em empresa de médio e grande porte
Fonte: OLIVEIRA, 1998. Adaptado pelos autores.

No mundo atual, em que a competitividade, assim como a velocidade nas mudanças de cenário econômico, são fatores cada vez mais presentes nos mercados, as decisões a serem tomadas se tornam cada vez mais arriscadas. Logo, as informações devem ser geradas em velocidade, qualidade e quantidade capazes de suprir as demandas no processo de gestão. Para alcançar esta performance a Controladoria deve dispor de um Sistema eficiente, confiável e suficientemente veloz, capaz de produzir informação a um custo menor que seus benefícios econômicos.

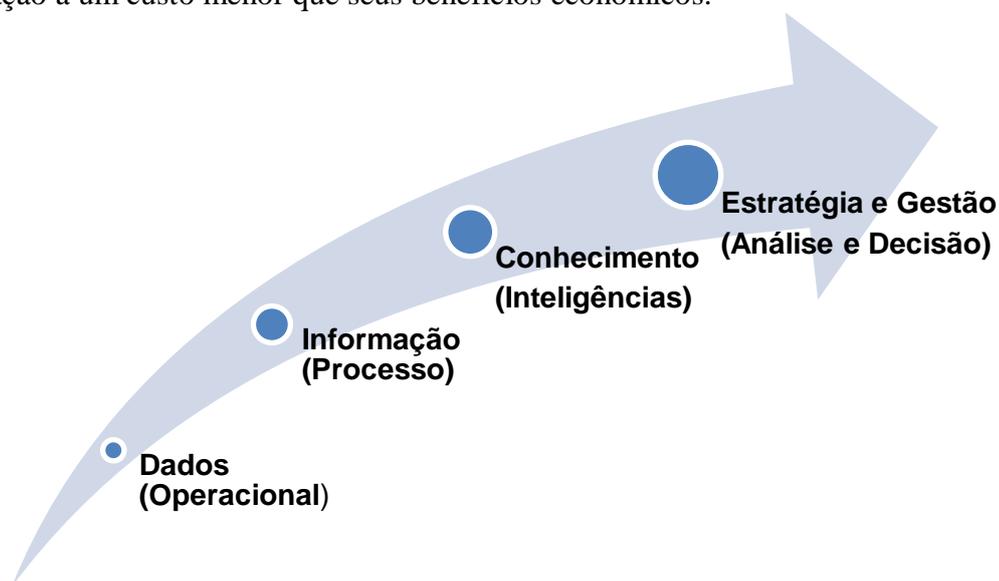


FIGURA 3 – O processo de geração e de comunicação da informação.
Fonte: Os autores.

A Controladoria Fiscal se apóia na tecnologia da Informação para gerar e transmitir informações fiscais aos gestores e ao Fisco, conforme ilustra a Figura 5. A confiabilidade destas informações está diretamente relacionada à qualidade com que este sistema de informação é gerenciado. É, portanto, necessário realizar a harmonização e a padronização das informações geradas aos gestores e agentes de mercado.

Dentre as opções de sistemas existentes no mercado, os sistemas ERPs – *Enterprise Resource Planning*, cuja tradução literal para o português é: Planejamento dos Recursos da Empresa, se apresentam como uma alternativa das mais eficientes.

Segundo Chopra e Meindl (2003) citado por Padilha e Marins (2004, p. 3) “os sistemas ERPs fornecem rastreamento e visibilidade global da informação de qualquer parte da empresa e sua cadeia de suprimento, o que possibilita decisões inteligentes.” Ainda segundo estes mesmos autores (2004, p.3) “estes sistemas chamados de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos e administrativos da empresa”.

O Risco Fiscal se traduz na possibilidade de existência de passivos ocultos na estrutura patrimonial das empresas, em consequência da ineficiência na gestão tributária causada principalmente pela ausência de controles internos e o desconhecimento da legislação.

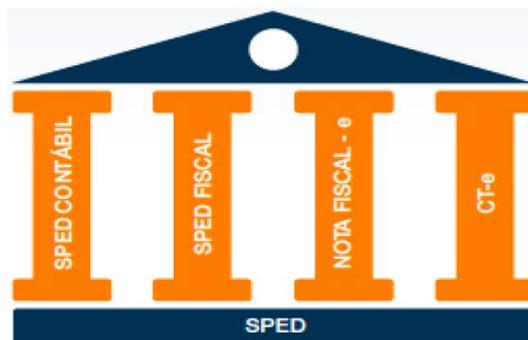


FIGURA 4 – Pilares do SPED
 Fonte: IOB Soluções, 2010

O SPED (Sistema Público de Escrituração Digital), Figura 8, representa uma iniciativa integrada das administrações nas três esferas governamentais: federal, estadual e municipal, e é composto por três grandes subprojetos: NF-e (Nota Fiscal Eletrônica) ambiente nacional, ECD (Escrituração Contábil Digital) e EFC (Escrituração Fiscal Digital).

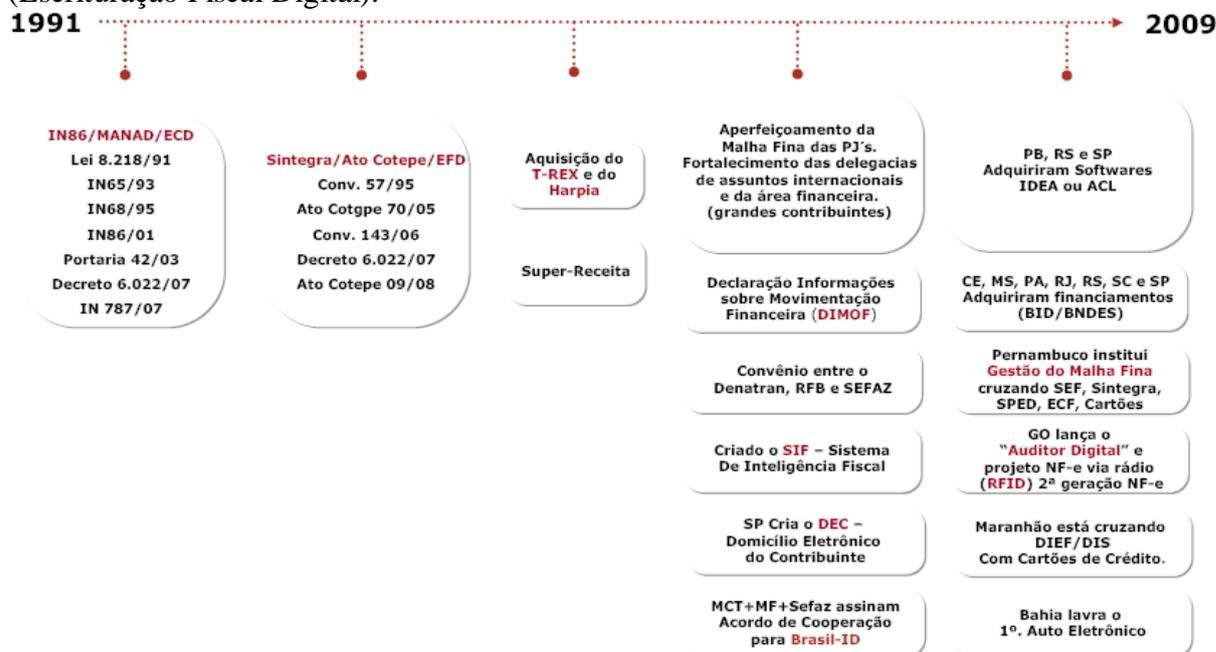


FIGURA 5 – Cronologia do SPED
 Fonte: IOB Soluções, 2010

4 – Desenvolvimento do Modelo de Controladoria Fiscal

O modelo tradicional de controle fiscal das empresas é evidenciado pelo alto número de inconsistências e falhas nas informações geradas ao Fisco. Atualmente, os processos de fiscalização nas esferas Federal, Estadual e Municipal são provocados por omissões de informações econômicas e financeiras que refletem nos tributos a serem recolhidos.

As ferramentas de software de que dispõe o Fisco, permitem o cruzamento de informações entre os agentes econômicos e identificam mais rapidamente inconsistências nas informações. Portanto, a necessidade de maior rigor na gestão de tributos e obrigações acessórias torna-se um fator crítico para evitar a malha fiscal. Entretanto, o que se observa é uma deficiência no planejamento, nos controles e, sobretudo, na orientação das questões tributárias no ambiente empresarial.

A vasta lista de obrigações acessórias e a legislação tributária, que se modifica a todo o momento, se acumulam nos departamentos fiscais, constituindo gargalos que inviabilizam a eficiência da geração da informação fiscal.

Algumas empresas, pelo seu faturamento e importância econômica, possuem acompanhamento diferenciado pela Secretaria da Receita Federal. Este fato aumenta ainda mais a necessidade de controle da informação fiscal, pois pode ocasionar a perda de benefícios fiscais, cancelamento de registros além da devolução dos benefícios usufruídos.

Comprar e vender independentemente do porte, atividade econômica ou outro aspecto, dão origem a todas as informações fiscais de obrigações principais e acessórias. Em seguida as informações alimentam um fluxo de recebimento e pagamento. Após ocorridos estes fatos econômicos a Contabilidade efetua o registro contábil e fiscal, apura as obrigações principais e cumpre as obrigações acessórias.

O grande problema identificado neste processo, é que a Contabilidade se limita a descrever o evento econômico ocorrido, eximindo-se de uma atitude proativa em relação à eliminação do risco fiscal. Observa-se ainda, a ausência de um setor que valide as informações geradas antes de transmiti-las ao Fisco.

A Figura 6 ilustra a geração da informação, desde a origem, passando pelo processamento até a saída para o Fisco:

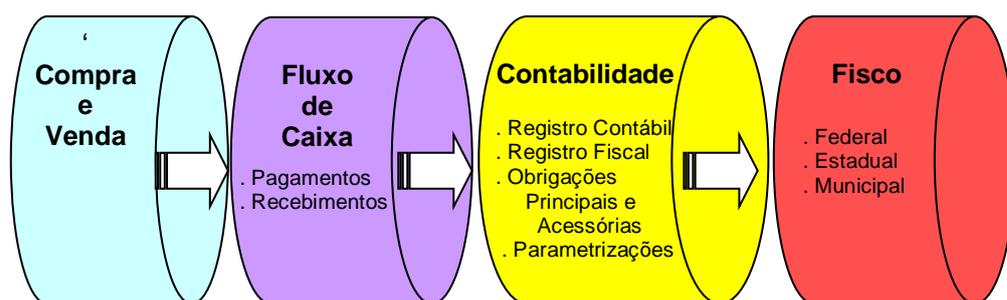


FIGURA 6 – Fluxo tradicional das informações fiscais

Fonte: Os autores

Para fazer frente às necessidades identificadas neste processo, propõe-se a Controladoria Fiscal com gestora da informação fiscal, com autonomia para inferir neste processo desde a origem da informação até a saída para o Fisco. Valendo-se do planejamento tributário, do conhecimento atualizado da legislação tributária, de softwares eficazes e do monitoramento das ameaças externas, sua atuação tem como meta a eliminação do risco fiscal propiciando maior segurança nas decisões operacionais, como demonstra a Figura 7.

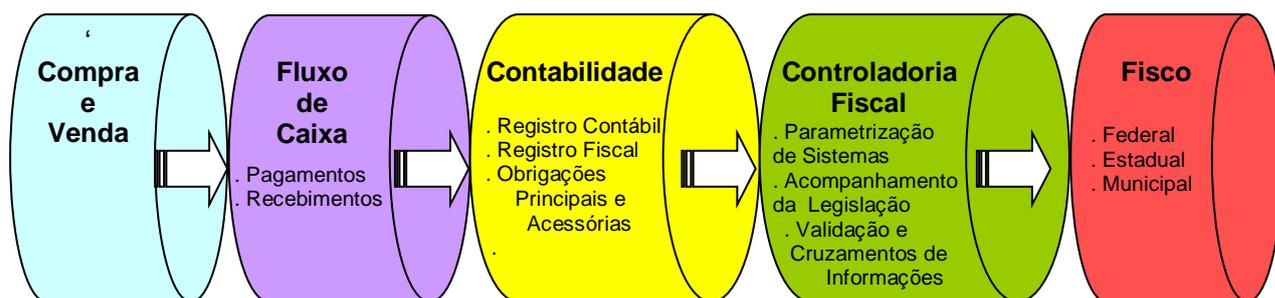


FIGURA 7 – Fluxo proposto de geração de informações fiscais

Fonte: Os autores

Apresenta-se a seguir um conjunto de ações, coordenados pela Controladoria Fiscal, com vistas a eliminar os erros apontados no 2º Estudo IOB de Riscos Fiscais.

Para melhor compreensão ficou estabelecido à descrição dessas ações em quatro fases, a saber:

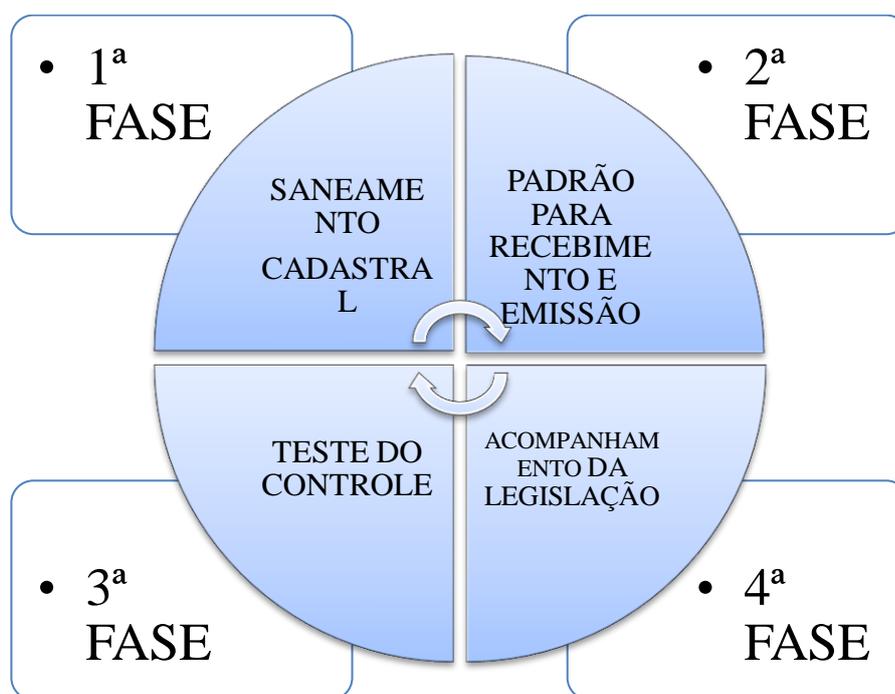


FIGURA 8 – Processo de filtragem da informação fiscal

Fonte: Os autores

Da fidedignidade das informações cadastrais de clientes, fornecedores, tributação e produtos, dependem a sequência do processo mercantil sem risco.

O cadastro é uma coletânea de dados, um arquivo ou um banco de dados que reúne todas as informações necessárias de clientes, fornecedores e produtos. Pode-se dizer que ele é a matéria-prima que alimenta o sistema e deve ser observado e tratado respeitando os novos padrões de layout e a inclusão de variáveis, antes não exigidas.

Com o advento da Nota Fiscal Eletrônica (NFe) o cadastro passou a ter uma importância ainda maior para as empresas, uma vez que alguns entraves relativos à

emissão, referem-se a inconsistências no cadastro. A interpretação do Fisco sobre a idoneidade de cada documento é muito rigorosa e não são raras as multas e outras autuações por inconsistências de informações cadastrais.

Saber que dados solicitar, quando e como comprová-los e mantê-los atualizados, são condições que precisam ser bem definidas no início do processo.

Assim delegar a missão a profissionais especializados e cercar-se de soluções informatizadas que minimizem os erros, é o ideal. Importante lembrar ainda, que quanto maior o volume de operações comerciais, mais exposta a empresa ficará nas operações fiscais, e, portanto, é prudente que a responsabilidade de atualização cadastral não seja delegada à área comercial e, principalmente, evitar ao máximo os processos manuais.

A NF-e é o principal projeto do SPED a usar dados cadastrais, uma vez que são as notas fiscais que dão os registros de todas as operações de entradas e saídas das empresas, que em seguida são gravadas no arquivo mensal do SPED Fiscal, e, posteriormente são informadas no arquivo do SPED Contábil. Ou seja, um erro na informação dos dados na fase inicial será repassado para as três instâncias do SPED, e pior, essas irregularidades seguem ao fisco com uma assinatura digital dos responsáveis legais.

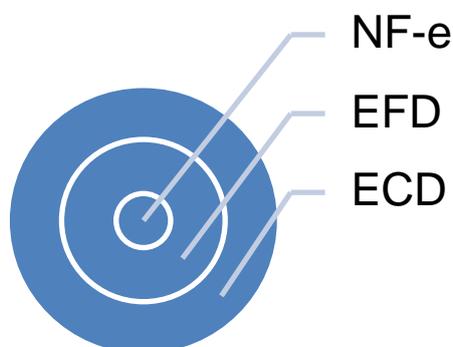


FIGURA 9 – Propagação dos dados no projeto SPED

Fonte: Os autores

É de suma importância verificar as tabelas e parametrizações dentro do sistema e criar de preferência rotinas e procedimentos padrões que evitem o uso de intervenção manual no processo. Por exemplo:

- ✓ Regime de tributação;
- ✓ Integral (sem benefício);
- ✓ Suspensão;
- ✓ Redução;
- ✓ Isenção;
- ✓ Não tributável.

O processo de saneamento cadastral na prática seria muito simples se os padrões estabelecidos pela controladoria fossem respeitados, entretanto, o processo pode tornar-se complicado por conflitos de interesses entre os setores da empresa, fomentando o risco.

O papel da controladoria fiscal é estabelecer critérios e rotinas para cada departamento envolvido nas etapas de recepção e de emissão de documentos fiscais, e, de parametrizar o sistema operacional, em conformidade com as suas respectivas bases

legais, a fim de evitar intervenções manuais durante a execução das tarefas, e obter assim, um grau maior de confiança no resultado final das operações.

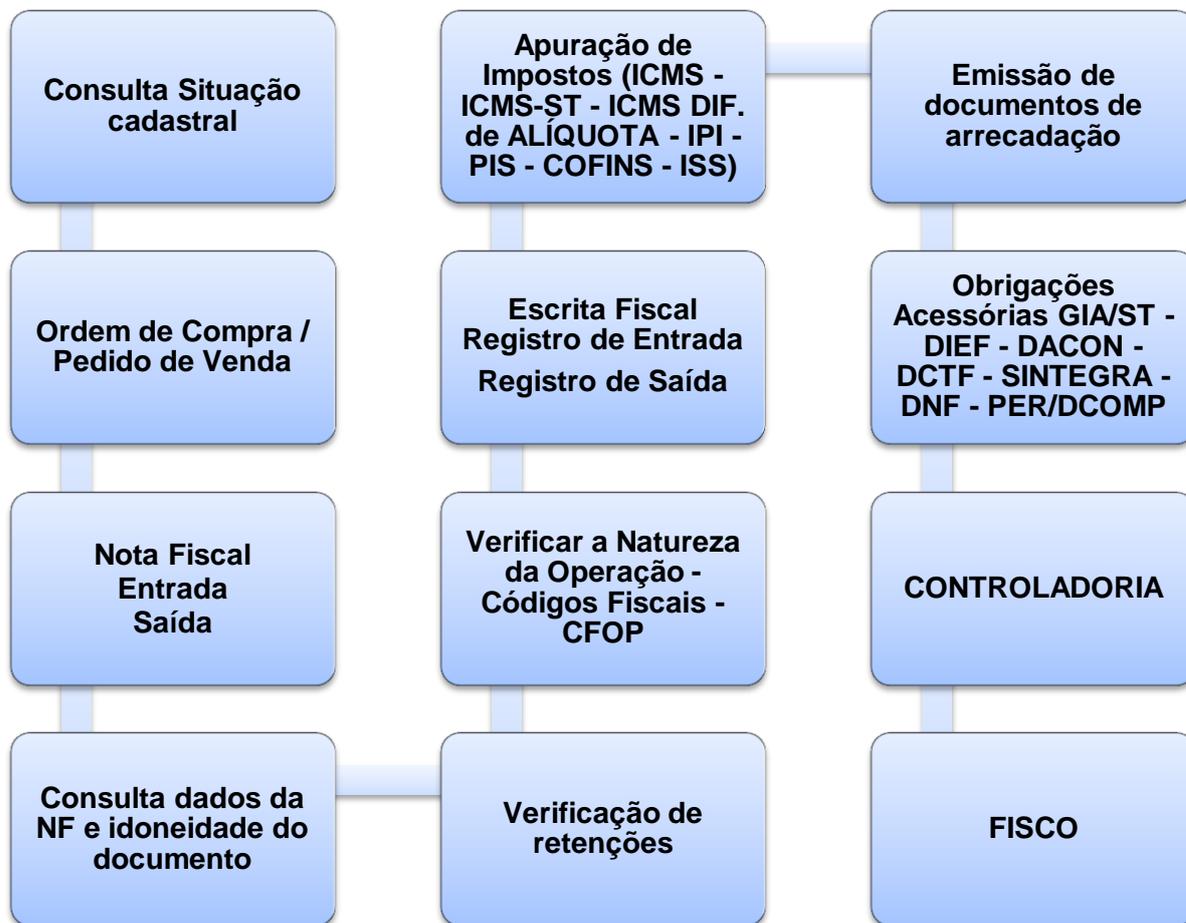


FIGURA 10 – Processo de Entrada e Saída do Documento Fiscal

Fonte: Os autores

Para a obtenção de eficiência e eficácia nas áreas de responsabilidade, a atuação da controladoria deve ser no sentido de informar, coordenar, influenciar e persuadir, para que todos se comprometam com os objetivos as serem alcançados, de maneira coordenada.

Algumas informações que devem passar pelo crivo da controladoria fiscal para validação e conferência:

- Demonstrações a serem publicadas;
- Controle patrimonial e seguros;
- Gestão de Impostos;
- Controle de Inventários;
- Obrigações Acessórias antes de serem transmitidas ao fisco;
- Arquivos Magnéticos para validações.

A fase de testes do controle no departamento de controladoria fiscal sugerido no presente estudo de caso pode ser definida em três níveis:

- Nível 1 - *Layout* e conteúdo: É uma auditoria interna que a controladoria deverá fazer para averiguar se os processos estabelecidos estão funcionando dentro dos padrões;

- Nível 2 – Cruzamento entre arquivos digitais: A controladoria neste nível usa o sistema ERP disponível para confrontar e validar os arquivos gerados para o cumprimento das obrigações acessórias e seus respectivos graus de confiabilidade;

- Nível 3 – São os batimentos e cruzamentos das demonstrações/declarações elaborados

Vale lembrar aqui que a guarda de documentos, legislações passadas, bases legais de parametrizações utilizadas, devem ser guardados com muito critério e zelo, para o caso de fiscalizações futuras.

É importante organizar o material de acordo com as áreas da empresa:

- Contábil: Administrativo e Judicial
- Tributária : Administrativo e Judicial
- Trabalhista: Administrativo e Judicial

Atualização contínua da base legal que normatiza A atividade econômica da empresa	Saneamento Cadastral	
	❖ Clientes ❖ Fornecedores ❖ Produtos ❖ Operações	
	❖ Checagem cadastral ❖ Fornecedores ❖ CFOP	❖ Checagem Cadastral ❖ Clientes ❖ CFOP
	❖ Idoneidade do documento ❖ Checagem dos créditos tributários ❖ Registro do documento ❖ CFOP	❖ Parametrização ❖ Checagem dos débitos tributários ❖ Registro do documento ❖ CFOP
❖ Checagem dos valores registrados com os valores informados nas declarações (obrigações acessórias)		

FIGURA 11 - Processo de filtragem da informação fiscal coordenado pela Controladoria Fiscal
Fonte: Os autores.

4 Conclusão

A contribuição do trabalho de pesquisa é verificada quando alcançados os objetivos a que se propõe. Enquanto o objetivo geral configura-se como a contribuição base da pesquisa, os objetivos específicos se definem como os acessórios.

O 2º Estudo de Riscos Fiscais da revista IOB Soluções, base empírica da pesquisa de campo neste trabalho, apontou os principais erros cometidos pelas empresas na gestão tributária. Estes erros podem ser resumidos em dois grandes grupos: erros relacionados à parametrização de sistemas e erros provocados pelo desconhecimento da legislação.

Com base nestas informações, o estudo de caso descrito no capítulo 3, através da argumentação, do raciocínio lógico e da reflexão interpretativa, propõe a Controladoria Fiscal, quer seja como órgão formal definido na estrutura organizacional, ou como ramo do conhecimento, como o agente validador das informações fiscais transmitidas ao Fisco. Propõe ainda, a adoção de um padrão de checagem que visa filtrar erros e inconsistências nas informações antes de transmiti-las.

A pesquisa estabelece como hipótese que o uso eficiente dos instrumentos próprios de Controladoria Fiscal reduzirá o Risco Fiscal nas empresas. Esta hipótese está diretamente relacionada à questão de pesquisa. A definição da Controladoria, sua missão, propósitos e a definição dos Riscos Fiscais a partir da ineficiência na gestão tributária, contribuem para a comprovação dessa hipótese.

A fundamentação Teórica, apoiada na pesquisa bibliográfica, e a conclusão em relação à hipótese de pesquisa, são suficientes para responder a questão problematizada: Como a Controladoria Fiscal poderá reduzir o Risco Fiscal nas empresas? Em outras palavras, esta questão pode ser assim respondida: a Controladoria Fiscal pode reduzir o Risco Fiscal aplicando adequadamente os instrumentos que lhe são próprios (conhecimento da legislação, conhecimento de sistema, conhecimento de planejamento tributário e conhecimento do negócio da empresa) na melhoria da qualidade e da segurança da informação fiscal.

O presente trabalho não esgota todas as nuances do tema desenvolvido. É recomendável em futuras pesquisas testar a eficácia do modelo proposto em empresas de pequeno, médio e grandes portes. Recomenda-se ainda, um estudo que analise o custo benefício da implantação do modelo sugerido.

5 Referências

- ARANTES, N. **Sistemas de Gestão Empresarial**: Conceitos permanentes na administração de empresas válidas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 439 p.
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2011. 339 p.
- BEUREN, I. et al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 195 p.
- BRASIL. Lei nº 5.172, de 25 de Outubro de 1.966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis a União, aos Estados e Municípios. Coleção RT Mini Códigos: Constituição Federal, **Código Tributário Nacional**, Código Comercial, Código Civil (excertos), Legislação Tributária e Empresarial. Organização Roque Antonio Carrazza; Vera Helena de Mello Franco. – 10 ed. rev. ampl. e atual. – São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008. 1547 p.
- BRITO, O. S. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007. 246p.

- COELHO, C. R. A. **Contabilidade Digital: (NF-e, SPED Contábil e Fiscal) Novos Desafios e Responsabilidades.** XXI Convenção dos Contabilistas do ES. Out. 2010.
- COTRIM, G. V. **Direito e Legislação:** introdução ao direito. 12 ed. São Paulo: Saraiva, 1991. 285 p.
- COELHO, C. R. A. **Contabilidade Digital: (NF-e, SPED Contábil e Fiscal) Novos Desafios e Responsabilidades.** XXI Convenção dos Contabilistas do ES. Out. 2010.
- DUARTE, R. D. **Big Brother Fiscal – III: o Brasil na era do conhecimento: Como a certificação digital, Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) e a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) estão transformando a gestão empresarial.** 3 ed. Minas Gerais: Ideas@Work, 2009. 301p.
- FABRETTI, L. C. **Contabilidade Tributária.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 377 p.
- FRANCO, Silvia Cintra Franco. **Dinheiro Público e Cidadania.** 1. ed. São Paulo: Moderna. 1998. p.18
- FUNDAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E EDUCAÇÃO. **Manual para normalização e elaboração de trabalhos acadêmicos da FAESA.** 2. ed. Atual. Ampl. Vitória: FAESA, 2009. 84 p.
- IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. **2º Estudo IOB de Riscos Fiscais: os erros das empresas.** São Paulo, 2010. Online. Disponível em: <<http://www.iob.com.br/hotsite/iobsolucoesfiscais/pdf/estudoIOB2.pdf>> . Acesso em 15/05/2011.
- IOB – INFORMAÇÕES OBJETIVAS. **4ª Pesquisa IOB: SPED.** São Paulo, 2010. Online. Disponível em: <<http://www.iobsolucoes.com.br/pdf/4a%20Pesquisa%20IOB%20SPED.pdf>> . Acesso em 15/05/2011.
- KUPFER, D. **Padrões de concorrência e competitividade.** 265, IEI/UFRJ, publicado nos Anais do XX Encontro Nacional da ANPEC, Campos de Jordão, SP.1990.
- MASTERGRAF. **O que é o projeto SPED?** Online. Disponível em: <http://www.mastersaf.com.br/helpdw/documentos_restritos/sped/saiba_tudo_sped.htm> . Acesso em: 29/05/2011.
- MARINS, J. **Elisão tributária e sua regulação.** São Paulo: Dialética, 2002. 110 p.
- MENDONÇA, J. X. C. de. **Tratado de direito comercial brasileiro.** 2. ed. Rio de Janeiro, v. 1, p. 492-3.
- NASCIMENTO, M. A.; REGINATO, L. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional.** São Paulo: Atlas, 2007. 273 p.
- NEVES, S. das; VICECONTI, P. E. V. **Contabilidade Avançada e análise das demonstrações Financeiras.** 15 ed. rev. e atual. São Paulo: Frase Editora, 2007. 672 p.
- OLIVEIRA, G. P. de. **Contabilidade Tributária.** São Paulo: Saraiva, 2005. 274 p.
- OLIVEIRA, L. M. et al. **Manual de Contabilidade Tributária.** São Paulo: Atlas, 2003. 434 p.
- PADILHA, T.C.C.; COSTA, MARINS, F.A.S. **Tempo de Implantação de Sistemas ERP: análise da influência de fatores e aplicação de técnicas de gerenciamento de projetos.** *Gestão & Produção*, v. 15, n. 1, p. 102-113, 2005. Online. Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABFM0AI/sistemas-erp-caracteristicas-custos-tendencias>> . Acesso em 16/04/2011.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria avançada.** São Paulo: Thomson, 2005. 326 p.
- PÊGAS, P. H. **Manual de Contabilidade Tributária.** 5. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2008. 684 p.
- PINHEIRO, A. C. **Direito, Economia e Mercados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 124 p.

RIBEIRO, F. P. **Inteligência Fiscal na Controladoria**: uma contribuição do uso dos procedimentos de inteligência competitiva como ferramenta de produção e análise de informações fiscais para a controladoria. São Paulo: LCTE Editora, 2005. 168 p.

SILVA, C. A. **A teoria da firma utilizada como instrumento de individualização da responsabilidade dos agentes nas empresas**. Revista Pensar Jurídico. Vol. 1. Nº 2. JAN/2008. Revista Acadêmica da Faculdade de Direito Promove. Online. Disponível em <http://promovebh.com.br/revistapensar/edant_exb.php?end=02>. Acesso em 16/04/2011.

SCHMIDT, P. (Org) et al. **Controladoria**: Agregando Valor para a Empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p.

TARAPANOFF, K. – **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

UHLMANN, V. O.; BRONDANI, G. **A atuação da controladoria no planejamento estratégico de organizações competitivas**. 2010. On-line. Disponível em <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIIIIn02/a_atuacao_da_controladoria_no_planejamento.pdf>. Acesso em: 29 out. 2010. 18 p.