



Universidade de Brasília (UnB)  
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas  
(FACE)  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)  
Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis  
(PPGCont)

ANDRÉ OLIVEIRA RODRIGUES DE ASSIS

**RISCOS OPERACIONAIS: Uma análise dos riscos operacionais das Organizações  
Contábeis Brasileiras à luz da Teoria da Contingência**

Brasília - DF  
2025

ANDRÉ OLIVEIRA RODRIGUES DE ASSIS

**RISCOS OPERACIONAIS: Uma análise dos riscos operacionais das Organizações  
Contábeis Brasileiras à luz da Teoria da Contingência**

Dissertação apresentada como requisito à  
obtenção do título de Mestre em Ciências  
Contábeis do Programa de Pós-Graduação  
em Ciências Contábeis da Universidade de  
Brasília

**Linha de pesquisa:** Impactos da  
Contabilidade no Setor Público, nas  
Organizações e na Sociedade.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Danielle  
Montenegro Salamone Nunes

Brasília - DF

2025

ASSIS, André Oliveira Rodrigues de.

RISCOS OPERACIONAIS: Uma análise dos riscos operacionais das Organizações Contábeis Brasileiras à Luz da Teoria da Contingência / André Oliveira Rodrigues de Assis – Brasília-DF, 2025. 124f.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Danielle Montenegro Salamone Nunes

Dissertação (mestrado) – Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública – FACE. Programa de PósGraduação em Ciências Contábeis – PPGCont.

1. Risco Operacional. 2. Risco fiscal. 3. Gerenciamento de risco. 4. Organização Contábil. 5. Teoria da Contingência.

I. NUNES, Danielle Montenegro Salamone. II. Universidade de Brasília

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB

Reitora

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Rozana Reigota Naves

Vice-Reitor

Prof. Dr. Márcio Muniz de Farias

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Prof. Dr. Roberto Goulart Menezes

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto de Góes Ellery Júnior

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Prof. Dr. Wagner Rodrigues dos Santos

Coordenador Geral do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof. Dr. César Augusto Tibúrcio Silva

O único lugar onde o sucesso vem antes  
do trabalho é no dicionário.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, fonte infinita de força, sabedoria e amor, que me sustentou nos momentos mais desafiadores e me deu a clareza necessária para trilhar este caminho. Sem Ele, não haveria propósito, direção ou realização. Tudo o que sou e conquisto é reflexo da Sua graça em minha vida.

À minha esposa, minha companheira de vida e de sonhos, que foi meu maior alicerce em todas as noites que abdiquei de estar presente, nos fins de semana, em que escolhi os estudos e nas madrugadas dedicadas às pesquisas. Você não só me apoiou com palavras, mas com gestos de amor e compreensão que nunca esquecerei. Sua paciência, força e incentivo foram minha âncora em meio às muitas tempestades.

Aos meus pais, que desde pequeno me ensinaram a importância da educação, da dedicação e de lutar por aquilo em que acredito. Vocês sempre desejaram o melhor para mim e me apoiaram a cada passo. Tudo o que conquistei carrega a marca do amor e do cuidado de vocês. À minha sogra, que foi uma verdadeira mentora nesta caminhada, plantando em mim a ideia do mestrado e me encorajando a dar o primeiro passo. Seu entusiasmo e apoio constante, revisando textos, sugerindo melhorias e celebrando cada progresso meu, foram fundamentais para esta conquista.

À minha orientadora, cuja sabedoria, paciência e comprometimento foram inspiração para que eu entregasse o melhor de mim neste trabalho. Você não mediu esforços para guiar meus passos e me desafiou a superar limites que eu sequer sabia que tinha. Sua dedicação fez toda a diferença na minha trajetória acadêmica.

À minha equipe de trabalho, que me deu suporte incondicional, assumindo responsabilidades nos momentos em que precisei me ausentar para me dedicar ao mestrado. Obrigado por entenderem o valor desse sonho e me ajudarem a torná-lo realidade. Vocês mostraram que a união e o apoio mútuo são forças poderosas.

A todos os amigos, colegas e familiares que, direta ou indiretamente, contribuíram para que este sonho se tornasse realidade: minha gratidão eterna. Cada palavra de incentivo, cada gesto de apoio e cada demonstração de fé em mim fizeram deste momento uma conquista compartilhada.

Dedico este trabalho a todos vocês, que são, e sempre serão, parte essencial desta história. Muito obrigado!

## RESUMO

Esta pesquisa investiga os riscos operacionais nas Organizações Contábeis Brasileiras, com ênfase no risco fiscal, intensificado pelo advento do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). A ampliação das obrigações acessórias, aliada à crescente exigência de precisão nas informações e ao aumento do poder de detecção do Fisco, elevou a vulnerabilidade de empresas e contribuintes, tornando a gestão de riscos um elemento central para a sustentabilidade organizacional. O objetivo do estudo foi analisar como as organizações contábeis estruturam o processo de gestão dos riscos operacionais em atividades de assessoria fiscal, fundamentando-se na Teoria da Contingência. A investigação concentrou-se nas percepções de sócios-proprietários de escritórios contábeis situados em Goiás e no Distrito Federal, por meio de entrevistas semiestruturadas analisadas segundo a técnica de análise de conteúdo. O método qualitativo adotado possibilitou identificar não apenas as práticas efetivamente utilizadas para mitigação de riscos, mas também as lacunas existentes e os fatores condicionantes que influenciam a tomada de decisão gerencial. Os achados indicam que a conformidade fiscal, desempenhada pelo contador em regimes internos ou terceirizados, demanda contínua adaptação às mudanças regulatórias, tecnológicas e ambientais. A aplicação da Teoria da Contingência revelou-se adequada para compreender essas adaptações, evidenciando que a eficácia da gestão de riscos está diretamente relacionada à capacidade das organizações em alinhar seus mecanismos de controle às especificidades do ambiente em que atuam. Conclui-se que a adoção de controles internos robustos, associados ao monitoramento sistemático de processos, reduz de maneira significativa os riscos operacionais enfrentados pelas organizações contábeis, fortalecendo sua eficiência, a qualidade das informações fiscais prestadas e a resiliência institucional. Além da contribuição prática ao oferecer subsídios para gestores e profissionais da contabilidade, a pesquisa também amplia o debate acadêmico sobre a inter-relação entre risco operacional e contingência organizacional, reforçando a relevância da contabilidade como ciência aplicada à sustentabilidade empresarial.

**Palavras-chave:** Risco Operacional. Risco fiscal. Gerenciamento de risco. Organização Contábil. Teoria da Contingência.

## ABSTRACT

This research investigates operational risks in Brazilian accounting organizations, with an emphasis on tax risk, intensified by the advent of the Public Digital Bookkeeping System (SPED). The expansion of access obligations, coupled with the growing demand for accuracy in information and the increased detection power of the tax authorities, has increased the vulnerability of companies and taxpayers, making risk management a central element for organizational sustainability. The objective of the study was to analyze how accounting organizations structure the operational risk management process in tax advisory activities, based on Contingency Theory. The investigation focused on the perceptions of owner-partners of accounting firms located in Goiás and the Federal District, through semi-structured interviews verified using content analysis techniques. The qualitative method adopted made it possible to identify not only the practices effectively used to mitigate risks, but also the existing gaps and the conditioning factors that influence managerial decision-making. The results indicate that tax compliance, influenced by accountants in internal or outsourced systems, requires continuous adaptation to regulatory, technological, and environmental changes. The application of Contingency Theory proved suitable for understanding these adaptations, demonstrating that the effectiveness of risk management is directly related to the ability of organizations to align their control mechanisms with the specificities of the environment in which they operate. It is concluded that the adoption of robust internal controls, associated with the systematic monitoring of processes, significantly reduces the operational risks faced by financial organizations, strengthening their efficiency, the quality of the tax information provided, and institutional resilience. In addition to the practical contribution of providing support for managers and accounting professionals, the research also broadens the academic debate on the interrelationship between operational risk and organizational contingency, reinforcing the relevance of accounting as an applied science to corporate sustainability.

**Keywords:** Operational Risk. Tax risk. Risk management. Accounting Organization. Contingency Theory.

## **LISTA DE FIGURAS**

|                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Figura 1 - Tipologia de risco operacional</b>                      | <b>37</b>  |
| <b>Figura 2 - Dimensões do risco operacional</b>                      | <b>49</b>  |
| <b>Figura 3 - Modelo Conceitual da Pesquisa</b>                       | <b>58</b>  |
| <b>Figura 4 - Nuvem de Palavras Entrevistados</b>                     | <b>69</b>  |
| <b>Figura 5 - Diagrama Entrevistas</b>                                | <b>72</b>  |
| <b>Figura 6 - Gráfico de Hierárquia das categorias iniciais</b>       | <b>73</b>  |
| <b>Figura 7 - Gráfico de Hierárquia Solar das categorias iniciais</b> | <b>74</b>  |
| <b>Figura 8 - Nuvem de Palavras Perfil Do Entrevistado</b>            | <b>83</b>  |
| <b>Figura 9 - Nuvem de Palavras Perfil Da Empresa</b>                 | <b>85</b>  |
| <b>Figura 10 - Nuvem de Palavras Ambiente Organizacional</b>          | <b>92</b>  |
| <b>Figura 11 - Nuvem de Palavras Tecnologia</b>                       | <b>96</b>  |
| <b>Figura 12 - Nuvem de Palavras Gestão de Risco e Mitigação</b>      | <b>102</b> |

## **LISTA DE QUADROS**

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Quadro 1 - Perguntas-chave para análise dos fatores contingenciais</b>           | <b>25</b>  |
| <b>Quadro 2 - Definições de declarações acessórias fiscalizatórias do SPED</b>      | <b>30</b>  |
| <b>Quadro 3 - Definições de demais declarações acessórias fiscalizatórias</b>       | <b>31</b>  |
| <b>Quadro 4 - Finalidade da Gestão de Riscos atrelado a organização contábil</b>    | <b>36</b>  |
| <b>Quadro 5 - Detalhes dos Entrevistados</b>                                        | <b>63</b>  |
| <b>Quadro 6 - Roteiro de detalhes da coleta</b>                                     | <b>65</b>  |
| <b>Quadro 7- Tema e Descrição do Tema</b>                                           | <b>76</b>  |
| <b>Quadro 8- Fatores Contingenciais</b>                                             | <b>78</b>  |
| <b>Quadro 9 - Relação entre porte dos escritórios contábeis e uso da tecnologia</b> | <b>99</b>  |
| <b>Quadro 10 - Princípios Orientadores do modelo</b>                                | <b>110</b> |
| <b>Quadro 11 – Componentes do ciclo de gestão de riscos</b>                         | <b>110</b> |
| <b>Quadro 12 - Artefatos mínimos do modelo</b>                                      | <b>111</b> |
| <b>Quadro 13 - Níveis de Maturidade para adoção escalonada</b>                      | <b>111</b> |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabela 1- Roteiro da Pesquisa</b>                                          | <b>66</b> |
| <b>Tabela 2- Porte da Empresa</b>                                             | <b>91</b> |
| <b>Tabela 3- Sistemas utilizados pelos escritórios contábeis entrevistado</b> | <b>93</b> |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAS - Casualty Actuarial Society  
COSO - Committee of Sponsoring Organization of the Treadway  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
CRC - Conselho Regional de Contabilidade  
CT-e - Conhecimento de Transporte Eletrônico  
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido CTN – Código Tributário Nacional  
e-CAC - Centro Virtual de Atendimento ao Contribuinte  
DCTF - Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais  
DEFIS - Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais  
DIMOB - Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias  
DIRF - Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte  
DMED - Declaração de Serviços Médicos  
ECD - Escrituração Contábil Digital  
ECF - Escrituração Contábil Fiscal  
ECF - e-Social e a Escrituração Contábil Fiscal  
EFD - Escrituração Fiscal Digital  
GRE - Gestão de Riscos Empresariais  
GRO - Gestão de Risco Operacional  
IA - Inteligência Artificial  
ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados  
IRPJ - Imposto de Renda Pessoa Jurídica  
ISO - International Organization for Standardization  
NF-e - Nota fiscal Eletrônica  
NFS-e - Nota Fiscal de Serviço Eletrônica  
NFC-e - e-Social e Nota fiscal de Consumidor Eletrônica  
PMEs - Pequenas e Médias Empresas  
SOX - *Sarbanes-Oxley*  
SPED - Sistema Público de Escrituração Digital  
STN - Sistema Tributário Nacional  
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento

## SUMÁRIO

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. INTRODUÇÃO                                                                            | 14  |
| 1.1. Contextualização                                                                    | 14  |
| 1.2. Problema e Questão de Pesquisa                                                      | 18  |
| 1.3. Objetivo Geral                                                                      | 19  |
| 1.3.1. Objetivos específicos                                                             | 19  |
| 1.4. Relevância e Contribuições                                                          | 19  |
| 1.5. Estrutura do Trabalho                                                               | 20  |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO                                                                   | 22  |
| 2.1. Teoria da Contingência                                                              | 22  |
| 2.2. Sistema Tributário Nacional                                                         | 28  |
| 2.3. Gestão de Risco                                                                     | 32  |
| 2.3.1. Gestão de Risco Operacional                                                       | 37  |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS                                                           | 59  |
| 3.1. População e Amostra                                                                 | 61  |
| 3.2. Procedimentos de Coleta de dados                                                    | 64  |
| 3.3. Análise de Dados                                                                    | 68  |
| 4. RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS                                                       | 80  |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS                                                                  | 107 |
| REFERÊNCIAS                                                                              | 114 |
| APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos/as Participantes da Pesquisa | 123 |
| APÊNDICE B – Carta de Agradecimento                                                      | 124 |

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Contextualização

A gestão de riscos tem se consolidado como uma questão de crescente importância para as empresas, influenciando não apenas suas operações internas, mas também a percepção dos proprietários e a confiança dos *stakeholders*. A forma como as organizações lidam com os riscos impacta diretamente a credibilidade e a sustentabilidade do negócio. Nesse contexto, esforços significativos têm sido direcionados ao desenvolvimento de práticas mais eficazes de gerenciamento de riscos (Naibaho & Mayayogini, 2023). Considerando os inúmeros desafios e riscos enfrentados pelas empresas, torna-se indispensável a formulação de estratégias sólidas e bem estruturadas para assegurar uma gestão eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais.

As organizações contábeis no Brasil desempenham um papel central na garantia da conformidade com as obrigações fiscais e legais de seus clientes. A gestão de riscos operacionais nessas instituições está relacionada à identificação, avaliação e mitigação dos riscos associados às suas operações diárias, incluindo os serviços de assessoria tributária. Esses riscos podem abranger desde erros contábeis e falhas nos processos internos, cuja probabilidade pode ser aumentada por mudanças na legislação tributária.

No Brasil, com a entrada em vigor do Código Civil de 2002, o contador passou a assumir uma responsabilidade maior em relação às informações fiscais empresariais prestadas. Nas organizações contábeis, os profissionais são submetidos à carga do risco fiscal cumulativo de seus clientes (contribuintes), o que pode gerar um conflito de capacidade econômica, dada a discrepância entre o porte dessas entidades e a magnitude do risco proporcional às suas operações (Shigunov & Shigunov, 2003).

O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), instituído pelo Decreto nº 6.022, de 22 de janeiro de 2007, foi criado pela legislação brasileira com o objetivo de modernizar a escrituração de livros fiscais. Ele substitui os tradicionais livros físicos por registros digitais e também atua como substituto de diversas declarações fiscais, representando um avanço significativo no relacionamento entre os órgãos fiscais e os contribuintes. Além disso, o SPED utiliza a certificação digital para validar os documentos eletrônicos, conferindo-lhes validade jurídica, maior segurança e eficiência nos processos fiscais (Brasil, 2007).

Antes da adoção do SPED, fiscalizar os procedimentos tributários de forma rápida e assertiva representava um desafio maior. Isso demandava um extenso trabalho *in loco* dos

auditores fiscais, o que diminuía os riscos para os contadores, já que eventuais erros poderiam passar despercebidos durante as inspeções. Com a implementação do SPED, tornou-se possível coletar uma grande quantidade de dados que, quando combinados, proporcionam uma visão abrangente da empresa. Como resultado, o risco associado às atividades de assessoria tributária em um contexto de complexidade tributária, como é o caso brasileiro, aumentou significativamente. Isso se deve tanto ao aumento do volume de obrigações acessórias decorrentes das exigências do SPED quanto ao maior potencial de detecção por parte da fiscalização, que se tornou mais eficiente com o volume de informações coletadas (Schuh, Freitag, Ribeiro, Sousa & Silva, 2023).

O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) pode ser descrito como um mecanismo que unifica as etapas de recepção, validação, armazenamento e autenticação de livros e documentos relacionados à escrituração comercial e fiscal das empresas, por meio de um fluxo único e informatizado de informações. Esse sistema proporciona vantagens significativas tanto para os contribuintes quanto para os profissionais contábeis. Entre os benefícios estão a simplificação das obrigações acessórias, a eliminação da digitação manual de notas fiscais na entrada de mercadorias (desde que os contadores utilizem sistemas automatizados), a redução de erros de escrituração que poderiam gerar multas, e a diminuição de custos com impressão, aquisição de papel e formulários, além do armazenamento de documentos. Essas mudanças não apenas otimizam os processos contábeis, mas também contribuem para um impacto ambiental positivo (Dinis, 2009).

O Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) representou um marco na modernização dos processos tributários no Brasil, promovendo maior eficiência, precisão e transparência na prestação de informações fiscais. No entanto, sua implementação também trouxe desafios, como o aumento da complexidade e dos riscos relacionados à conformidade tributária. Embora o SPED amplie a capacidade de detecção de inconsistências e erros, ele também oferece recursos que contribuem para a redução de falhas humanas, reforçando o papel estratégico da contabilidade na gestão e mitigação de riscos fiscais em um dos sistemas tributários mais complexos do mundo.

É importante ressaltar que o profissional contábil, de acordo com o artigo 2º, do Código de Ética Profissional, “[...] deve exercer a profissão com zelo, diligência e honestidade, observada a legislação vigente, resguardados os interesses de seus clientes ou seus empregadores, sem prejuízo da dignidade e independência profissional” (CFC, 2013).

Além disso, o Código Civil de 2002, instituído pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, trouxe melhorias e mudanças significativas para a classe contábil. Esse marco

legislativo não apenas abordou aspectos técnicos relacionados à aplicação contábil, hábitos e cobranças, mas também incluiu disposições voltadas à organização, ética e princípios da profissão, além de definir com mais clareza as responsabilidades do profissional contábil. O Código classificou essas responsabilidades em atos culposos ou dolosos, levando em consideração a forma como foram praticados e os impactos decorrentes dessas ações (Freire, 2019).

Diante do exposto, observa-se que o contador, no exercício das atividades do escritório contábil, desempenha um papel decisivo na prestação de serviços de assessoria tributária aos seus clientes. Ele é responsável pela gestão da parte fiscal desses clientes, o que implica em assumir um risco operacional. Em outras palavras, há a possibilidade de que eventualmente ocorram erros, os quais, embora possam ser considerados razoáveis em um ambiente tributário complexo, podem resultar em multas para o profissional contábil. Isso ocorre porque, de acordo com o Código Civil e as normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), o contador é responsável pelos erros cometidos, sendo obrigado a repará-los.

No caso de erro culposos, que ocorre por negligência, imprudência ou imperícia, o contador pode ser responsabilizado civilmente, devendo indenizar os prejuízos causados ao cliente. Já no caso de erro doloso, em que há intenção de causar dano ou agir de má-fé, a responsabilidade do contador é ainda mais grave, podendo incluir implicações civis e até penais, dependendo da situação. Essa distinção reflete a importância de o contador exercer suas funções com zelo, diligência e observância das normas éticas e técnicas, reduzindo os riscos tanto para si quanto para seus clientes. (Freire, 2019).

Esses riscos, compreendidos como manifestações específicas do risco operacional, foram intensificados pelo advento da inteligência fiscal e pela implementação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED). A crescente abrangência das obrigações acessórias, aliada à exigência de precisão das informações e ao aumento do potencial de detecção do Fisco, ampliou substancialmente a vulnerabilidade de empresas e contribuintes, tornando a gestão de riscos um elemento central para a sustentabilidade organizacional.

O risco operacional associado à atividade de assessoria tributária pode surgir de diversas fontes, como falhas nos processos, ausência de controles adequados nos sistemas e o excesso de obrigações acessórias, entre outros fatores. Com a adoção do SPED, a materialização desse risco tornou-se mais passível de ser detectada, podendo resultar em multas para o contador e, em casos mais graves, até na descontinuidade das atividades da empresa contábil. Nesse contexto, Peleias, Castro, Cunha & Segreti (2011) destacam que

esse cenário é particularmente desafiador em um ambiente de prestação de serviços especializados, onde a busca pela excelência no mercado é um requisito constante.

A crescente complexidade do ambiente tributário brasileiro, somada à evolução tecnológica e às exigências legais, torna a gestão de riscos um tema central para as organizações contábeis. Esses desafios são potencializados pelo papel estratégico desempenhado pelos contadores na prestação de serviços de assessoria tributária, que envolve não apenas o cumprimento das obrigações fiscais, mas também a mitigação de riscos operacionais associados às suas atividades. Nesse cenário, fatores como a adoção do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), a responsabilidade profissional definida pelo Código Civil de 2002 e as exigências éticas e técnicas estabelecidas pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) elevam a importância de controles internos eficazes e de estratégias que integrem o uso de tecnologia e organização processual. Assim, compreender como esses elementos influenciam a atuação contábil sob a perspectiva da teoria da contingência permite identificar caminhos para minimizar riscos, maximizar a eficiência e fortalecer a continuidade das organizações contábeis no mercado competitivo.

Diante do exposto, observa-se o acúmulo de risco operacional pelas organizações contábeis em virtude de sua responsabilidade legal, especialmente frente ao aumento da complexidade tributária e à agilidade na troca de informações exigida pelo governo (Oliveira, Santos & Lunkes, 2017). Para enfrentar esses desafios, torna-se imprescindível que as organizações contábeis desenvolvam procedimentos internos robustos, invistam na capacitação contínua de suas equipes, implementem sistemas eficazes de controle de qualidade e, quando necessário, recorram a orientação especializada. Essas medidas são essenciais para mitigar riscos e assegurar a conformidade em um ambiente tributário cada vez mais exigente.

Paulo, Fernandes, Rodrigues & Eidt (2007) propõem um modelo de mensuração de riscos operacionais com base na avaliação da eficácia dos controles internos das organizações. Segundo os autores, o risco tributário é identificado como uma categoria específica de risco operacional, que pode ser mensurada e gerida por meio de indicadores de desempenho capazes de avaliar a adequação e a eficiência dos controles implementados. No contexto das organizações contábeis brasileiras, especialmente na atividade de assessoria fiscal, os riscos tributários são influenciados por fatores contingenciais, como o ambiente interno e a tecnologia disponível.

No contexto das organizações contábeis brasileiras, especialmente na atividade de assessoria fiscal, os riscos tributários são diretamente influenciados por fatores

contingenciais fundamentais, como o ambiente interno e a tecnologia disponível. O ambiente interno reflete os processos, a cultura e as políticas que orientam a operação cotidiana, enquanto a tecnologia disponível determina a eficiência e a precisão no cumprimento das obrigações fiscais. Por sua vez, a estrutura organizacional influencia a capacidade de resposta e adaptação às constantes mudanças no cenário tributário nacional. A interação desses fatores condiciona a forma como as organizações enfrentam os desafios fiscais e operacionais, destacando a importância de uma abordagem estratégica e alinhada às especificidades de cada organização.

Nesse cenário, a aplicação da teoria da contingência contribui significativamente para compreender como variáveis internas, como a organização dos processos, a gestão das informações e o nível de automação tecnológica, impactam a eficácia dos controles internos. Essas variáveis desempenham um papel determinante na mitigação ou amplificação dos riscos tributários. Assim, o modelo apresentado pelos autores oferece uma ferramenta valiosa para otimizar a gestão de riscos operacionais, promovendo uma adaptação mais eficaz das organizações contábeis às condições específicas em que atuam, assegurando maior capacidade de resposta diante das constantes mudanças e desafios do ambiente tributário brasileiro.

## **1.2. Problema e Questão de Pesquisa**

Desde a implantação do SPED tem sido observado um aumento do risco fiscal devido à expansão do volume de informações fornecidas ao governo e à intensificação de sua análise cruzada (Faria, Finatelli, Gerson, & Romero, 2010). O risco fiscal é uma realidade em qualquer ambiente tributário e, no contexto brasileiro, o contador atuando como assessor tributário, assume parte dessa responsabilidade, conforme estipulado pelo Código Civil (BRASIL, 2007). Nesse contexto, os riscos operacionais da organização contábil englobam os riscos fiscais associados aos clientes.

Diante do exposto, esta pesquisa orienta-se a responder a seguinte questão de pesquisa: ***Como as organizações contábeis gerenciam os riscos operacionais associados à atividade de assessoria fiscal prestada aos seus clientes?*** O cerne do problema reside no risco operacional associado à atividade de assessoria fiscal desempenhada pelas organizações contábeis brasileiras em decorrência de sua responsabilidade civil, sendo a análise efetuada à luz da Teoria da Contingência.

### **1.3. Objetivo Geral**

O objetivo geral é analisar o processo de gestão dos riscos operacionais associados à atividade de assessoria fiscal prestada pelas organizações contábeis brasileiras, utilizando a Teoria da Contingência como base teórica.

#### **1.3.1. Objetivos específicos**

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar os principais riscos operacionais que impactam a atividade de assessoria fiscal nas organizações contábeis brasileiras;
2. Levantar medidas e estratégias de mitigação para os riscos identificados, com base na literatura especializada;
3. Analisar os procedimentos de gestão de riscos implementados pelos escritórios contábeis sua eficácia na redução dos riscos operacionais associados à assessoria fiscal.

### **1.4. Relevância e Contribuições**

A pesquisa sobre os riscos operacionais associados à atividade de assessoria fiscal das organizações contábeis brasileiras, considerando sua responsabilidade civil, é justificada pela necessidade de percepções dos sócios-proprietários dos escritórios contábeis e assessores tributários desenvolverem procedimentos mais eficazes para gerenciar esses riscos e mitigar os impactos de sua eventual materialização.

Considerando que a temática aborda os desafios enfrentados pelas organizações contábeis no gerenciamento de riscos operacionais e as medidas de mitigação necessárias, o presente estudo visa contribuir com uma abordagem específica e aprofundada sobre os riscos enfrentados por essas empresas. Além disso, busca conectar a literatura acadêmica à prática profissional, fornecendo orientações que auxiliem na gestão eficaz desses riscos.

Embora os percepções dos sócios-proprietários das organizações contábeis já possuam conhecimento prático sobre seus riscos, a pesquisa desempenha um papel estratégico ao preencher uma lacuna no conhecimento acadêmico, permitindo uma análise mais estruturada e detalhada dos riscos operacionais críticos enfrentados no contexto da assessoria fiscal. Esse esforço não apenas enriquece o corpo teórico existente, mas também oferece diretrizes úteis e

aplicáveis à prática, promovendo a sustentabilidade e o fortalecimento das organizações contábeis.

Ao incorporar a perspectiva das percepções dos sócios-proprietários dos escritórios contábeis, este estudo engloba diversas narrativas e pontos de vista sobre as medidas de mitigação mais eficazes e os procedimentos de gestão de riscos que podem ser implementados. Dessa forma, espera-se beneficiar a classe contábil como um todo, incluindo tanto as organizações já estabelecidas quanto aquelas em fase inicial, ajudando-as a lidar com os desafios impostos pelo ambiente tributário e operacional.

Este estudo contribui propondo um Modelo Conceitual de Gestão de Riscos Operacionais com ênfase fiscal e tributária para organizações contábeis. A proposta articula os fatores contingenciais — ambiente (Lawrence & Lorsch, 1967), tecnologia (Woodward, 1965) e estrutura (Burns & Stalker, 1961) — a um ciclo de gestão alinhado ao COSO (2013), oferecendo um caminho prático para identificar, avaliar, tratar e monitorar riscos decorrentes das rotinas de conformidade fiscal e tributária.

Por fim, a pesquisa também ajuda a academia a compreender melhor a complexidade da prática contábil, promovendo um diálogo mais sólido entre o campo teórico e as demandas práticas do mercado. Assim, ao abordar as especificidades e desafios das organizações contábeis, esta pesquisa contribui para um avanço significativo no conhecimento e nas práticas da gestão de riscos no setor.

### **1.5. Estrutura do Trabalho**

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos principais, organizados de forma a proporcionar uma visão clara e lógica do desenvolvimento da pesquisa.

O primeiro capítulo introduz o estudo, abordando a definição do problema e a questão de pesquisa, além de apresentar os objetivos gerais e específicos. Este capítulo também discute a justificativa do tema, evidenciando sua relevância tanto para a prática contábil quanto para o avanço acadêmico. Adicionalmente, destaca as contribuições potenciais da pesquisa, reforçando sua importância no contexto da gestão de riscos em organizações contábeis.

O segundo capítulo traz o referencial teórico, iniciando com uma análise do sistema tributário brasileiro e a complexidade de seu cenário nacional. Este capítulo explora o contexto atual da gestão de riscos, com foco na gestão de riscos operacionais relacionados à

atividade de assessoria fiscal em organizações contábeis. A análise é realizada sob a perspectiva da Teoria da Contingência, permitindo compreender como fatores ambientais e tecnológicos influenciam a gestão de riscos nesse contexto.

O terceiro capítulo detalha os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Inclui a definição da natureza e do tipo de estudo, a descrição da população e da amostra, os instrumentos de coleta de dados utilizados, os procedimentos de análise dos dados e as limitações enfrentadas. Esse capítulo evidencia os critérios rigorosos que orientaram a condução do estudo, assegurando a validade e a confiabilidade dos resultados.

Já o quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa e sua discussão, relacionando-os ao referencial teórico e aos objetivos previamente definidos. Este capítulo oferece uma análise crítica dos achados e discute suas implicações práticas e teóricas. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais, que sintetizam os principais resultados do estudo, destacam suas contribuições e sugerem possíveis direções para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O desenvolvimento deste estudo baseia-se em uma ampla revisão teórica sobre o gerenciamento de riscos operacionais (GRO), com ênfase no contexto das organizações contábeis. O referencial teórico foi estruturado em três pilares principais: o sistema tributário nacional, o gerenciamento de risco empresarial (GRE) e a teoria da contingência.

O primeiro pilar concentra-se na Teoria da Contingência, que sustenta que não há uma estrutura única ideal para todas as organizações, sendo necessário adaptar práticas gerenciais às condições específicas de cada contexto. No caso das organizações contábeis, essa teoria permite compreender como variáveis internas, como processos, estrutura e nível tecnológico, e fatores externos, como mudanças na legislação e no ambiente fiscal, influenciam diretamente a gestão de riscos operacionais. Essa abordagem destaca a importância da flexibilidade organizacional e da adaptação estratégica para lidar com a complexidade do cenário tributário brasileiro, fortalecendo os mecanismos de controle e mitigação de riscos nas empresas contábeis.

O segundo pilar trata do Sistema Tributário Nacional, reconhecido por Schuh et al. (2023) como um dos mais complexos do mundo. Destaca-se a necessidade de adaptação das empresas às constantes mudanças regulatórias e o papel do contador na assessoria contábil prestada aos clientes.

Por fim, o terceiro pilar examina a adoção do GRE e seus impactos no desempenho organizacional, abordando a gestão de riscos de modo geral, incluindo o GRO, e os fatores que influenciam sua implementação. Estudos como os de Lee, Lam & Lam (2023) demonstram que práticas eficazes de gestão de riscos podem melhorar a eficiência operacional, a satisfação dos stakeholders e a competitividade no mercado. Além disso, Mulligan & Oats (2009) ressaltam a relevância da gestão de riscos fiscais, evidenciando como a instabilidade jurídica e as mudanças legislativas impactam o planejamento estratégico das organizações.

### **2.1. Teoria da Contingência**

A adoção da Teoria da Contingência como base conceitual deste estudo justifica-se pelo fato de que ela permite compreender a relação entre as condições do ambiente e as práticas de gestão adotadas pelas organizações contábeis, explicando, portanto, o fenômeno investigado. Essa teoria, conforme defendem Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch

(1967) e Woodward (1965), parte do pressuposto de que não existe uma única forma universal de estrutura organizacional ou de gestão eficaz, sendo a adequação determinada pelo contexto no qual a organização está inserida.

No caso das empresas contábeis, essa abordagem mostra-se especialmente pertinente, pois essas organizações atuam em ambientes de elevada complexidade regulatória e tecnológica, sujeitos a constantes mudanças legais e fiscais. Assim, a Teoria da Contingência oferece o suporte teórico necessário para analisar como fatores como tecnologia, ambiente e estrutura influenciam as práticas de controle interno e de mitigação de riscos. Dessa forma, a teoria permite explicar por que diferentes organizações contábeis desenvolvem distintas formas de gestão dos riscos operacionais — em especial os fiscais e tributários — conforme as demandas do ambiente em que estão inseridas, constituindo-se no eixo interpretativo que fundamenta a análise empírica deste trabalho.

A Teoria da Contingência sustenta que não existe uma estrutura organizacional única e universalmente eficaz, visto que cada organização atua em um ambiente específico, marcado por condições particulares que moldam sua estrutura e práticas de gestão. Os estudos de Burns e Stalker (1961) demonstraram que ambientes estáveis favorecem estruturas mecanicistas — rígidas, hierarquizadas e baseadas em procedimentos formais —, enquanto ambientes dinâmicos e instáveis exigem estruturas orgânicas — mais flexíveis, descentralizadas e adaptáveis.

Complementarmente, Lawrence e Lorsch (1967) evidenciaram que a eficácia organizacional está relacionada ao grau de adequação entre a estrutura interna e as demandas do ambiente externo. As organizações mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem alcançar equilíbrio entre diferenciação (especialização de unidades internas para lidar com diferentes segmentos ambientais) e integração (mecanismos de coordenação para alinhar as áreas especializadas).

Já a pesquisa empírica de Woodward (1965) destacou a tecnologia como fator contingencial determinante: empresas com processos produtivos artesanais, em massa ou contínuos necessitam de arranjos estruturais distintos, evidenciando que a estrutura deve se ajustar às especificidades técnicas da produção.

Dentro dessa abordagem, destaca-se o conceito de fatores contingenciais, que representam elementos essenciais para determinar o modelo organizacional mais adequado. Tais fatores contribuem para o alinhamento entre a estrutura interna da empresa e as demandas do ambiente, influenciando diretamente o desempenho empresarial (Camacho, 2010).

Souza et al. (2013) identificaram cinco fatores principais associados à teoria:

- Ambiente: análise do contexto em que a empresa está inserida, incluindo as interconexões entre os elementos do ambiente interno, os impactos das mudanças de mercado e a concorrência.
- Estratégia: engloba a análise da estratégia adotada pela organização, incluindo a defesa de seu nicho de mercado, a identificação de novas ameaças e oportunidades, bem como sua postura em um ambiente competitivo.
- Tecnologia: refere-se à escolha e análise das tecnologias utilizadas, tanto pelas empresas concorrentes quanto pela própria organização, e sua adequação às necessidades operacionais.
- Gestão: trata das práticas de liderança e da dinâmica no ambiente de trabalho, considerando o incentivo aos colaboradores, o tipo de relacionamento entre sócios-proprietários e equipes (autoritário, democrático, etc.), e as orientações trazidas para o ambiente organizacional.
- Estrutura: diz respeito à análise da estrutura organizacional, considerando o porte da empresa, os objetivos que moldam a estrutura e as incertezas que afetam a maneira como a organização está configurada.

A perspectiva da organização como sistema aberto conferiu à teoria contingencial um papel de destaque na gestão contemporânea, ao reconhecer a influência dos fatores externos sobre o funcionamento interno das organizações (Morgan, 2007). Em contraste com teorias anteriores que privilegiavam uma visão mecânica e fechada, a Teoria da Contingência enfatiza a flexibilidade e a adaptação constante, sendo particularmente relevante em ambientes competitivos, como o empresarial, caracterizados por organizações complexas e diversificadas.

Beuren e Macohon (2011) destacam que fatores como o porte da empresa, a tecnologia empregada, as incertezas do ambiente e as condições de mercado exercem papel central na formulação de estratégias empresariais. Esses elementos, por sua vez, influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso organizacional, o que reforça a relevância da adoção de uma abordagem contingencial na gestão.

Guerra (2007, p. 9) ressalta que:

[A teoria] ajuda a compreender a interdependência entre pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente, e esta compreensão ajuda a escolher os melhores modos para intervir na junção e encaixe dessas partes. Desse modo,

na medida em que o aprofundamento da teoria contingencial permite identificar os contextos específicos em que cada modelo de gestão contábil é mais apropriado, a presente investigação representa uma contribuição do ponto de vista da prática empresarial.

No contexto das organizações contábeis e levando em consideração sua influência na gestão de riscos operacionais, três fatores se destacam como fundamentais para a análise das contingências organizacionais: ambiente, tecnologia e estrutura. O Quadro 1 apresenta perguntas-chave que auxiliam na análise desses fatores.

**Quadro 1 - Perguntas-chave para análise dos fatores contingenciais.**

| <b>Fator Contingencial</b> | <b>Perguntas-Chave</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AMBIENTE INTERNO           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- É simples, estável, complexo ou turbulento?</li> <li>- É fácil perceber as interconexões entre os elementos do ambiente?</li> <li>- Qual é a chance de algum desenvolvimento transformar o ambiente todo?</li> </ul>                                                |
| TECNOLOGIA                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Os processos usados para transformar recursos, são padronizados e roteirizados?</li> <li>- A tecnologia enrijece as operações ou ela é flexível e tem limites abertos?</li> <li>- Que escolhas tecnológicas enfrenta a empresa?</li> </ul>                          |
| ESTRUTURA ORGANIZACIONAL   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- O tamanho da Organização pode afetar positivamente ou negativamente o risco operacional interno?</li> <li>- Os objetivos da organização definem a estrutura da organização?</li> <li>- A incerteza impacta na forma como a organização está estruturada?</li> </ul> |

**Fonte:** Adaptado de Souza et al. (2013)

A análise dos fatores contingenciais é fundamental para a definição de estratégias adequadas ao alcance dos objetivos organizacionais. Compreender as variáveis do ambiente organizacional permite adaptações necessárias para otimizar o desempenho socioeconômico (Oliveira et al., 2017).

Em oposição à administração clássica, que focava em aspectos técnicos em sistemas fechados, a teoria contingencial apresenta a organização como um sistema dinâmico interagindo com o ambiente externo (Morgan, 2007). Burns e Stalker (1961), em pesquisa com empresas industriais, concluíram que um sistema de gestão mecanicista é mais adequado para ambientes estáveis, enquanto o modelo orgânico se ajusta melhor a cenários de constante

transformação, onde problemas inesperados e a necessidade de respostas rápidas são predominantes.

Conforme discutido por Morgan (2007), os pesquisadores Tom Burns e G. M. Stalker conduziram, na década de 1960, um estudo que identificou as diferenças entre os modelos de administração mecanicista e orgânico. Analisando empresas industriais de diversos setores, observaram que mudanças no ambiente, nas condições de mercado ou na tecnologia exigem estilos organizacionais mais flexíveis e adaptáveis. Burns & Stalker (1961) concluíram que um sistema de gestão mecanicista é mais adequado para ambientes estáveis, enquanto o modelo orgânico se ajusta melhor a cenários de constante transformação, onde problemas inesperados e a necessidade de respostas rápidas são predominantes.

Com o objetivo de identificar distúrbios organizacionais e propor soluções, Morgan (2007) integrou a teoria contingencial com a visão sistêmica da organização. O referido autor apresentou uma série de questões fundamentais, baseadas nos princípios da teoria contingencial, que auxiliam na análise das interações entre as organizações e seu ambiente externo. Essas questões exploram, por exemplo, como as características do ambiente influenciam a estrutura organizacional, de que maneira a organização pode se ajustar a mudanças externas e como fatores contingenciais, como tecnologia, mercado e cultura organizacional, impactam seu desempenho, e são expressas pelo autor da seguinte forma:

Qual a natureza do ambiente organizacional? Que tipo de estratégias está sendo adotada? Que tipo de tecnologia (mecânica ou não) está sendo usada? Que tipo de pessoas são contratadas e qual é a cultura ou costume dominante dentro da organização? Como a organização está estruturada e quais são as filosofias administrativas dominantes? (Morgan, 2007, p.64-65)

Morgan (2007) aprofunda cada um dos questionamentos centrais, adicionando perguntas complementares que, ao serem respondidas, ajudam a esclarecer e resolver a questão principal. Ele destaca que a organização é composta por subsistemas estratégicos inter-relacionados: humano, tecnológico, estrutural e administrativo. Esses subsistemas devem operar de forma consistente e adaptável às condições do ambiente externo. As respostas a esses questionamentos têm o potencial de revelar tanto congruências quanto incongruências no funcionamento interno da organização, possibilitando ajustes estratégicos. Além disso, Morgan (2007) enfatiza a relação entre inovação e a teoria contingencial, observando que a inovação impacta diretamente a estrutura organizacional e atua como um fator determinante

para a obtenção de vantagem competitiva.

À luz da Teoria da Contingência, a tecnologia se apresenta como um fator contingencial determinante para a adaptação das organizações contábeis. Segundo essa teoria, não há uma única melhor forma de estruturar uma organização; ao contrário, o desempenho organizacional está diretamente relacionado ao grau de alinhamento entre os fatores internos e externos (Beuren & Macohon 2011). Nesse contexto, a rápida evolução tecnológica e a crescente complexidade dos sistemas fiscais têm exigido que as empresas adotem soluções tecnológicas avançadas e ajustem suas práticas operacionais para responder de forma eficaz às mudanças no ambiente regulatório.

O avanço tecnológico, representado pela integração dos sistemas de informação eletrônicos entre os fiscos, trouxe uma transformação significativa no cenário das práticas contábeis. Esse progresso ocorreu de maneira rápida e contínua, exigindo das empresas adaptações nas suas sistemáticas de gerenciamento de informações e na elaboração das demonstrações contábeis para atender às exigências fiscais. Essa mudança não apenas aprimorou a precisão e a confiabilidade dos dados contábeis, mas também otimizou o sistema de entrega de informações, possibilitando o envio de documentos de forma mais eficiente e alinhada às demandas do Fisco (Schuh et al., 2023).

A integração tecnológica promovida por sistemas como o SPED e a Nota Fiscal Eletrônica ilustra a necessidade de constante adaptação das organizações contábeis às novas exigências do ambiente regulatório. Essa adaptação envolve a implementação de softwares de gestão contábil, o treinamento de equipes para operar novas ferramentas e o fortalecimento dos controles internos, visando garantir a integridade e a conformidade dos dados enviados ao Fisco. Beuren e Macohon (2011) destacam que a Teoria da Contingência reforça a importância de ajustar estruturas e estratégias organizacionais em resposta às demandas tecnológicas do ambiente externo, assegurando não apenas a conformidade fiscal, mas também a competitividade e a sustentabilidade da organização.

Cabe ressaltar que a Teoria da Contingência enfatiza a necessidade de as organizações se adequarem continuamente às condições internas e externas para mitigar riscos e aprimorar seu desempenho. No entanto, no âmbito das organizações contábeis, a gestão de riscos se concentra predominantemente na resposta às demandas regulatórias.

Assim, a gestão de riscos nas organizações contábeis deve priorizar o fortalecimento dos controles internos, a incorporação de inovações tecnológicas e a melhoria contínua de processos, em consonância com as contingências específicas de cada organização.

## 2.2. Sistema Tributário Nacional

O Sistema Tributário Nacional (STN) brasileiro é amplamente reconhecido como um dos mais complexos do mundo, devido à sua estrutura multifacetada, às frequentes alterações legislativas e à coexistência de obrigações tributárias em âmbitos federal, estadual e municipal. Segundo Schuh *et al.* (2023), essa complexidade decorre da grande quantidade de tributos e das exigências crescentes de conformidade fiscal impostas às empresas, que frequentemente enfrentam desafios para acompanhar as mudanças regulatórias.

Além disso, conforme observado por Neubig e Sangha (2004), sistemas tributários complexos, como o brasileiro, não apenas criam dificuldades o cumprimento das obrigações fiscais, mas também aumentam a incerteza no planejamento estratégico, tornando a gestão do risco fiscal um elemento central para as organizações. Essa complexidade gera uma sobrecarga administrativa, exigindo das empresas maior atenção ao cumprimento de obrigações acessórias e à interpretação, muitas vezes subjetiva, das normas tributárias.

No contexto brasileiro, a constante instabilidade legislativa e a insegurança jurídica decorrente de interpretações divergentes das normas tributárias são aspectos críticos apontados por Mulligan e Oats (2009). Esses fatores dificultam a mensuração de riscos e a implementação de estratégias eficazes de gestão tributária. Diante desse cenário, a contratação de profissionais altamente qualificados e a adoção de sistemas tecnológicos avançados torna-se medidas estratégicas para garantir a conformidade fiscal e mitigar possíveis contingências.

O Sistema Tributário Nacional reflete as peculiaridades econômicas e políticas do Brasil e representa um desafio constante para as organizações que operam no país. Sua complexidade exige uma abordagem integrada de gestão fiscal, que combine expertise técnica, ferramentas tecnológicas e estratégias proativas de gerenciamento de riscos.

A crescente complexidade do STN foi intensificada com a implantação do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), que levou as empresas a estruturarem uma governança tributária mais robusta. Essa governança visa garantir o cumprimento eficiente e eficaz das obrigações fiscais, maximizando a economia tributária de forma legítima e minimizando riscos de questionamentos por parte das autoridades fiscais. A ausência de uma governança tributária adequada pode resultar em contingências significativas, como autuações, multas punitivas e a incidência de juros moratórios (Santos et al., 2022).

Segundo Schuh *et al.* (2023), a implementação do SPED marcou um avanço na modernização do sistema tributário brasileiro, mas também elevou a complexidade no

cumprimento das obrigações fiscais. Ao integrar informações fiscais e contábeis em um ambiente digital, o SPED aprimorou a transparência e a fiscalização governamental, exigindo, por parte das empresas, um alto nível de organização e sistemas tecnológicos adequados para evitar inconsistências que possam resultar em penalidades.

Nesse contexto, Mulligan e Oats (2009) argumentam que ambientes altamente regulados incentivam uma postura mais conservadora das organizações. Com o monitoramento rigoroso proporcionado pelo SPED, as empresas brasileiras tendem a priorizar o cumprimento rigoroso das normas fiscais, reduzindo riscos e garantindo a conformidade tributária.

Embora o governo federal e os estaduais tenham avançado significativamente na automação da fiscalização tributária, muitas prefeituras ainda estão em processo de modernização. O SPED Fiscal, aliado à Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), fortalece a troca de informações sobre a circulação de mercadorias, abrangendo tanto a área fiscal quanto toda a contabilidade (Faria et al., 2010).

Instituído pela Instrução Normativa 2.003/2021, o projeto do SPED, em vigor desde 2007, substituiu diversos livros contábeis físicos, agora integrados na Escrituração Contábil Digital (ECD), proporcionando maior eficiência e transparência na gestão contábil e fiscal.

A atividade contábil, tradicionalmente caracterizada pelo volume expressivo de documentos físicos, enfrentava altos custos de armazenamento e gestão. Com a implantação do SPED, um dos principais benefícios alcançados foi a redução de custos operacionais, eliminando a necessidade de papel para as declarações e promovendo maior eficiência e responsabilidade ambiental.

O termo "risco tributário" (ou tax risk) é substituído por "risco fiscal" neste estudo por apresentar um escopo mais abrangente. Enquanto "tributário" refere-se especificamente aos tributos, conforme definido no Código Tributário Nacional (CTN), o termo "fiscal" engloba todas as disposições legais, incluindo aquelas relacionadas à fiscalização alfandegária, sendo mais adequado para este estudo.

Ademais, o atual volume de obrigações acessórias, vinculadas ao recolhimento de tributos, tem como objetivo atender à legislação fiscal. O descumprimento dessas obrigações acessórias pode gerar penalidades pecuniárias, conforme estabelecido pelo CTN (Brasil, 1966). O aumento no número dessas obrigações tem elevado a probabilidade de detecção de inconsistências pela fiscalização, exigindo uma gestão contábil mais rigorosa. Nesse contexto, é mostra-se indispensável compreender as principais declarações acessórias vinculadas ao SPED, conforme demonstrado no Quadro 2.

**Quadro 2 - Definições de declarações acessórias fiscalizatórias do SPED**

| <b>Declaração</b> | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ECD               | Objetivo de simplificar as declarações contábeis das entidades. Ou seja, a partir de um banco de dados, a empresa gerará um arquivo eletrônico dos livros contábeis, em conformidade com o layout do programa, onde, também, é assinado digitalmente pela certificação digital.                                                                                                                                                         |
| EFD               | Fica instituída a Escrituração Fiscal Digital -EFD, em arquivo digital, que se constitui em um conjunto de escrituração de documentos fiscais e de outras informações de interesse dos fiscos das unidades federadas e da Secretaria da Receita Federal, bem como no registro de apuração de impostos referentes às operações e prestações praticadas pelo contribuinte.                                                                |
| ECF               | É uma nova obrigação que atinge as pessoas jurídicas, onde deverão ser informadas todas as operações que compõem a base de cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ) e a Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), assim como os respectivos valores dos impostos. Instituído pela Lei nº 12.973/14, artigo 2º e parágrafo 6, a escrituração é entregue em meio digital ao Sistema Público de Escrituração Digital. |
| E-Financeira      | Obrigação com saldos em conta corrente, movimentações de resgate e investimentos, rendimentos de aplicações, previdência privada, poupanças e demais informações de movimentações financeiras.                                                                                                                                                                                                                                          |
| EFD-Reinf         | Escrituração de rendimentos pagos e retenções de Imposto de Renda, Contribuição Social do contribuinte exceto aquelas relacionadas ao trabalho e informações sobre a receita bruta para a apuração das contribuições previdenciárias substituídas.                                                                                                                                                                                      |
| E-Social          | Permite que seja comunicado ao governo federal a situação de vínculos empregatícios, contratações, demissões, afastamentos, contribuições previdenciárias, folhas de pagamento, acidente de trabalho, avisos prévios, escriturações fiscais, além de informações sobre o FGTS.                                                                                                                                                          |
| EFD-Contribuições | Escrituração Fiscal Digital das Contribuições) relacionada à apuração do PIS e da COFINS, a EFD-Contribuições é utilizada para registrar, de forma digital, as contribuições devidas pelas empresas.                                                                                                                                                                                                                                    |
| EFD-ICMS/IPI      | Escrituração Fiscal Digital do ICMS e IPI, onde registra a apuração e movimentação de impostos como o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados). Embora sua obrigatoriedade seja estadual, é integrada ao SPED.                                                                                                                                                       |
| NF-e              | Como um documento emitido e armazenado eletronicamente, de existência apenas digital, com o intuito de documentar operações e prestações, cuja validade jurídica é garantida pela assinatura digital do emitente e autorização de uso pela administração tributária da unidade federada do contribuinte, antes da ocorrência do fato gerador.                                                                                           |

**Fonte:** Brasil (2009; 2011; 2018; 2021).

Ainda no contexto das declarações acessórias, o Quadro 3 apresenta algumas ferramentas mais antigas, mas ainda em vigor, que são utilizadas pelo Fisco para cruzar e monitorar informações fiscais. Cabe destacar que é responsabilidade do profissional contábil garantir a conformidade e a precisão das informações prestadas, assegurando que

essas declarações estejam alinhadas às exigências legais e minimizando o risco de penalidades decorrentes de inconsistências ou erros.

**Quadro 3 - Definições de demais declarações acessórias fiscalizatórias**

| <b>Declaração</b> | <b>Objetivo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| DCTFWeb           | Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de outras Entidades e Fundos onde foi criada originalmente para substituir a GFIP (Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social) e a SEFIP (Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social). Trata-se de um cumprimento tributário de caráter declaratório, ou seja, um instrumento por meio do qual o contribuinte confessa débitos de contribuições previdenciárias e destinadas a terceiros (confissão de dívida). |
| DCTF              | Exige que as empresas informem mensalmente os débitos e créditos apurados relacionados aos tributos administrados pela Receita Federal, como Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), PIS e COFINS.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| DIRF              | Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte, ou simplesmente DIRF, é um documento de envio obrigatório a todas as pessoas físicas e pessoas jurídicas que realizaram pagamentos com retenção na fonte de Imposto de Renda, determinadas contribuições e também para quem fez pagamentos para pessoa física ou jurídica residente no exterior.                                                                                                                                                                                           |
| DEFIS             | Declaração de Informações Socioeconômicas e Fiscais, onde é enviada pelas empresas optantes pelo Simples Nacional, com dados fiscais, contábeis e econômicos, de todos os seus estabelecimentos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| DMED              | Declaração de Serviços Médicos e de Saúde, ontem o objetivo fornecer à Receita Federal dados precisos sobre o que foi cobrado e pago por serviços médicos e de profissionais da saúde. Assim, a Receita pode comparar essas informações com aquelas declaradas pelos pacientes em suas próprias declarações de imposto de renda.                                                                                                                                                                                                                |
| DIMOB             | Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias, onde o objetivo desse documento é declarar todas as transações referentes à comercialização, intermediação e locação de imóveis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Fonte:** Brasil (2006; 2010; 2020; 2021; 2022).

A escrituração fiscal engloba todas as atividades necessárias para o cumprimento das obrigações acessórias, incluindo o registro de operações e a preparação de declarações de movimento que devem ser disponibilizadas ao Fisco. Além disso, abrange o acompanhamento e a manutenção de uma boa situação fiscal perante a administração tributária. Esse processo exige o cumprimento de todas as exigências federais, estaduais, municipais, trabalhistas, previdenciárias e aquelas decorrentes de legislações específicas (CFC, 1958).

Para entender a instabilidade da legislação fiscal, é imprescindível reconhecer que a

legislação tributária brasileira é amplamente considerada uma das mais complexas do mundo. Essa complexidade é agravada pelas frequentes alterações normativas, muitas vezes impulsionadas pelas significativas mudanças políticas e econômicas no país. Esse cenário reforça os desafios enfrentados pelas organizações contábeis, que precisam adaptar-se continuamente às novas exigências legais para garantir a conformidade e minimizar os riscos fiscais (Schuh et al., 2023).

Um aspecto preocupante no Brasil é a constante mudança nos impostos e no sistema fiscal como um todo, conforme relatado por diversas instâncias econômicas superiores no país (Schuh et al., 2023). Essa característica, frequentemente rotulada como "instabilidade fiscal", contribui para ineficiências no sistema e reduz os incentivos para o crescimento econômico, dificultando o planejamento a longo prazo e impactando diretamente a competitividade das empresas (Joaquim & Inês, 2015).

Em relação ao risco fiscal ao qual o profissional contábil está sujeito, especialmente o contador responsável pela organização contábil, é necessário que a empresa esteja devidamente registrada no Conselho Regional de Contabilidade (CRC), assim como seus responsáveis técnicos. Eichfelder et al. (2012) destacam que os três principais motivos apontados na literatura para a contratação de assessores fiscais pelas empresas são: a redução de custos (de oportunidade), a gestão do risco fiscal e a diminuição de impostos por meio de oportunidades de planejamento tributário.

A atividade de assessoria realizada pelo profissional contábil envolve uma série de responsabilidades cruciais, incluindo o atendimento às exigências do Fisco, o cálculo de tributos, o cumprimento das obrigações acessórias, o fornecimento de informações detalhadas à administração tributária, a manutenção dos registros do contribuinte nas bases de dados fiscais e o acompanhamento contínuo da situação fiscal do contribuinte (Cardoso, 2006).

### **2.3. Gestão de Risco**

O Gerenciamento de Riscos Empresariais (GRE) começou a ganhar destaque no final da década de 1990, gerando expectativas positivas em relação à gestão eficaz e à boa governança corporativa. Entretanto, muitas empresas de diferentes setores ainda enfrentam desafios significativos para implementar práticas consistentes e eficientes (Ruiz-Canela López, 2021).

Segundo Ruiz-Canela López (2021), o Gerenciamento de Riscos Empresariais (GRE) é uma abordagem estratégica integrada que visa identificar, avaliar e gerenciar os riscos que

podem impactar o alcance dos objetivos organizacionais. Diferentemente de modelos tradicionais de gestão de riscos, que frequentemente se concentram em riscos isolados ou específicos de determinadas áreas, o GRE adota uma visão holística, considerando a interconexão entre os diversos tipos de riscos, como operacionais, estratégicos, financeiros e de conformidade. Essa abordagem não apenas auxilia as organizações a mitigar ameaças potenciais, mas também permite que identifiquem oportunidades de melhoria, promovendo a capacidade de adaptação e a perenidade dos negócios. Além disso, o GRE está diretamente relacionado à boa governança corporativa, pois proporciona maior transparência, eficácia nos processos decisórios e alinhamento entre as partes interessadas, tornando-se um componente tornando-se um elemento cada vez mais relevante para o sucesso organizacional em um ambiente de negócios dinâmico e incerto.

Conforme Nocco & Stulz (2006), uma abordagem de Gerenciamento de Riscos Empresariais (GRE) cuidadosamente estruturada pode se transformar em uma fonte duradoura de vantagem competitiva. Essa abordagem impacta a organização em diferentes níveis: no nível estratégico, ao permitir que a alta gestão tenha uma visão ampla dos riscos e tome decisões alinhadas aos objetivos de longo prazo; e no nível operacional, ao possibilitar que os sócios-proprietários e os colaboradores identifiquem e tratem os riscos diretamente ligados às suas atividades cotidianas. Essa integração entre os diversos níveis da empresa torna o gerenciamento de riscos mais eficaz, alinhando as ações de mitigação com os objetivos da organização e fortalecendo sua capacidade de adaptação e resiliência diante de desafios e incertezas.

Assim como qualquer empresa, as organizações contábeis enfrentam incertezas que podem impactar diretamente sua função principal, que é gerar valor para as partes interessadas. O gerenciamento de riscos corporativos é uma ferramenta que oferece suporte à administração para lidar de forma eficaz com essas incertezas e os riscos associados (Oliveira. et al., 2017).

O gerenciamento de riscos abrange um conjunto integrado de conhecimentos, métodos, processos e procedimentos, além de ações implementadas e aprimoradas continuamente. Esses esforços visam a redução de prejuízos e o aumento dos benefícios, contribuindo para o alcance dos objetivos e metas estratégicas (Baraldi, 2010).

O papel do gerenciamento de riscos envolve a mitigação das ameaças por meio de ações preventivas para lidar com riscos conhecidos e de estratégias preparatórias para garantir estabilidade em casos de eventos inesperados. Além disso, busca reduzir as consequências negativas quando os riscos se materializam, proporcionando maior capacidade organizacional

(Paulo, Fernandes, Rodrigues & Eidt, 2007).

O gerenciamento de riscos é um tema de grande relevância na atualidade, sendo gradualmente incorporado às práticas gerenciais das empresas como uma ferramenta voltada à antecipação de potenciais perdas. Esse processo abrange o entendimento das causas e consequências dos riscos, bem como a identificação de oportunidades associadas. Além disso, envolve a aplicação de procedimentos sistemáticos, como a identificação, quantificação, seleção, tomada de decisão, comunicação e aperfeiçoamento das respostas aos riscos, garantindo maior eficácia na mitigação e na gestão desses eventos (Baraldi, 2010).

Segundo Nocco & Stulz (2006), o Gerenciamento de Riscos Empresariais (GRE) apresenta vantagens estratégicas e operacionais que o tornam um diferencial relevante para organizações que desejam transformar a gestão de riscos em uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Uma das principais vantagens é a possibilidade de reduzir a volatilidade financeira da organização, uma vez que o GRE permite minimizar os impactos de eventos adversos sobre o fluxo de caixa e os resultados financeiros. Além disso, a abordagem integrada do GRE capacita a alta administração a identificar, avaliar e gerenciar riscos de forma estratégica em toda a organização, promovendo decisões mais informadas e alinhadas aos objetivos corporativos.

Outro benefício significativo do GRE é o alinhamento entre a estratégia corporativa e as operações. Essa abordagem garante que práticas de gerenciamento de riscos sejam consistentes em todos os níveis organizacionais, desde as decisões estratégicas tomadas pela alta administração até a implementação prática realizada por gerentes operacionais e colaboradores. Nocco & Stulz (2006) explicam que essa integração promovida pelo GRE resulta em maior eficiência operacional, pois facilita a transparência, melhora a clareza nos processos internos e reduz redundâncias, contribuindo para a otimização do desempenho geral da organização.

Além disso, o GRE contribui para a melhoria da capacidade organizacional, fortalecendo a capacidade da empresa de antecipar, responder e se adaptar a mudanças no ambiente de negócios. Essa capacidade de adaptação é decisiva para a sustentabilidade da organização a longo prazo, especialmente em um cenário competitivo e incerto. Por fim, o GRE proporciona uma base sólida para melhorar a tomada de decisão, ao oferecer uma visão abrangente dos riscos e suas interconexões, permitindo que os líderes adotem estratégias mais assertivas e eficazes. (Ruiz-Canela López, 2021).

Com esses benefícios, o GRE não apenas ajuda as organizações a mitigar riscos, mas também se torna uma ferramenta estratégica para fortalecer sua competitividade e garantir a

longevidade no mercado em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador (Nocco & Stulz, 2006).

Conforme Nocco e Stulz (2006), uma abordagem de Gerenciamento de Riscos Empresariais (GRE) bem estruturada pode se tornar uma fonte sustentável de vantagem competitiva a longo prazo. Essa estrutura permite que a alta administração avalie e gerencie os riscos de forma estratégica em toda a organização, ao mesmo tempo em que capacita os níveis operacionais a lidar eficientemente com os riscos específicos de suas áreas, promovendo uma atuação integrada e alinhada aos objetivos corporativos.

Essa integração entre os diferentes níveis organizacionais promove um gerenciamento de riscos mais eficaz, alinhando as práticas de mitigação aos objetivos estratégicos da empresa e fortalecendo sua capacidade de adaptação e permanência no mercado.

Além disso, ao utilizar essa estrutura para entender a complexidade do ambiente organizacional, é possível aprimorar o gerenciamento de risco, adotando práticas que identifiquem, analisem e mitiguem esses riscos de forma mais eficaz e estratégica, fortalecendo a capacidade das organizações contábeis de responderem a desafios internos e externos.

Nessa mesma perspectiva, é importante destacar que os princípios de gestão de risco operacional se aplicam diretamente ao risco fiscal, uma vez que este constitui uma de suas subcategorias. Os controles estabelecidos no ambiente corporativo, como os delineados pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), são fundamentais para um gerenciamento eficaz desses riscos. Esses controles incluem a documentação de processos-chave, o mapeamento de riscos para priorização de sua mitigação, treinamento contínuo, auditoria interna, integridade dos sistemas e bancos de dados, governança sólida e análise volumétrica (COSO, 2007).

A estrutura do COSO para Gestão de Riscos Empresariais, assim como outras abordagens reconhecidas, como as desenvolvidas pela *Casualty Actuarial Society* (CAS) e pela *Internacional Organization for Standardization* (ISO 31000), enfatiza que a gestão de riscos deve ser proativa, holística e alinhada à estratégia e aos objetivos da organização. Conforme o COSO (2007), essas estruturas descrevem como a incerteza associada às oportunidades de negócios gera tanto riscos quanto recompensas. Um programa eficaz de Gestão de Riscos Empresariais busca ajudar a administração a identificar, avaliar e minimizar essa incerteza, ao mesmo tempo em que promove a criação de valor para as partes interessadas.

O Quadro 4 ilustra a relevância e a aplicação da Gestão de Riscos no contexto das

organizações contábeis, destacando como essa abordagem pode ser adaptada para atender às especificidades do setor, garantindo conformidade e capacidade de resiliência operacional.

**Quadro 4 - Finalidade da Gestão de Riscos atrelado a organização contábil.**

|                                                    |                                                                    |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Alinhar o apetite a risco com a estratégia adotada | Identificar e administrar riscos múltiplos e entre empreendimentos |
| Fortalecer as decisões em resposta aos riscos      | Aproveitar oportunidades                                           |
| Reduzir surpresas e prejuízos operacionais         | Otimizar capital                                                   |

**Fonte:** Adaptado de COSO (2007, p9)

As finalidades descritas anteriormente, adaptadas pelo autor, inerentes ao processo de gestão de riscos, podem contribuir para que os administradores atinjam as metas de lucratividade estabelecidas pela organização e a prevenir perdas de recursos. Como destacado pelo **COSO (2007, p. 9)**: *“Em suma, o gerenciamento de riscos corporativos ajuda a organização a atingir seus objetivos e a evitar os perigos e surpresas em seu percurso”*.

Neste cenário, destaca-se a importância da **Lei Sarbanes-Oxley (SOX)**, aprovada em 2002 nos Estados Unidos, é um marco regulatório voltado à governança corporativa e à transparência das informações financeiras. Foi criada em resposta a escândalos corporativos envolvendo empresas como Enron, WorldCom e Tyco, que revelaram práticas de fraudes contábeis e deficiências no controle interno das organizações. (COSO, 2007).

O COSO, cuja relevância e visibilidade aumentaram com a promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, apresenta em seu relatório *“Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada”* uma tipologia de gestão de riscos sob a perspectiva da alta administração. Esse modelo, ilustrado na Figura 1, abrange as fases de implementação que podem ser alinhadas com objetivos estratégicos, operacionais, de comunicação e de conformidade. Ele considera diferentes níveis organizacionais de forma multidirecional e interativa, onde quase todos os componentes se interrelacionam, promovendo uma visão integrada e estratégica da gestão de riscos (COSO, 2007).

O foco do trabalho mesmo não sendo financeiro, é importante destacar que a Lei Sarbanes-Oxley desempenha um papel significativo essencial na governança corporativa ao garantir a credibilidade das informações financeiras no mercado. Essa legislação impõe controles internos rigorosos e atribui responsabilidades diretas aos sócios-proprietários, incentivando a transparência e a integridade na gestão empresarial.



**Figura 1 - Tipologia de risco operacional**

**Fonte:** COSO, 2007. Relatório Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada

O COSO (2007, p. 10) complementa a definição de gestão de riscos ao explicar que: *“a gestão de riscos é um processo contínuo e que flui através da organização”*. Esse processo é conduzido por profissionais em todos os níveis organizacionais e aplicado à definição de estratégias. O gerenciamento de riscos *“é aplicado em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui a formação de uma visão de portfólio de todos os riscos a que ela está exposta”*.

Nesse contexto, a gestão de cada ponto de controle tem como objetivo principal a redução de falhas decorrentes da ausência de controle adequado, exigindo o mapeamento de toda a cadeia de interconexões entre atividades e subatividades, identificando os procedimentos necessários para a conclusão de cada tarefa, bem como o tempo de processamento e os prazos de cada etapa. A revisão dessas etapas deve ser conduzida pelo nível superior ou pela gestão, de forma que a hierarquia direcione as responsabilidades para os profissionais mais adequados, garantindo maior eficácia e confiabilidade no processo (Famá, Cardoso & Mendonça Neto, 2001).

### **2.3.1. Gestão de Risco Operacional**

O risco operacional é amplamente reconhecido na literatura como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações, especialmente em setores que exigem controles rigorosos (Bredan, 2008), como o setor contábil. De maneira geral, ele é definido como a possibilidade de falhas em processos internos, sistemas ou fatores humanos que

comprometam o desempenho organizacional, destacando a natureza multifacetada do risco operacional e a necessidade de estratégias eficazes para sua identificação, mitigação e controle (Shipanga et al., 2022).

Por sua vez, o Comitê de Supervisão Bancária de Basileia (2001) apresenta uma definição mais abrangente, ao caracterizar o risco operacional como “o risco de perda decorrente de processos internos, pessoas e sistemas inadequados ou falhos, ou de eventos externos.” Ao incluir os eventos externos como fonte de risco — como desastres naturais, ataques cibernéticos ou instabilidades políticas — essa concepção amplia o escopo tradicionalmente limitado aos fatores internos. A abordagem de Basileia é reforçada por Shipanga et al. (2022), ao afirmarem que todas as organizações estão sujeitas a eventos indesejados, sejam eles internos ou externos, com potencial de afetar significativamente suas operações diárias. Dessa forma, torna-se fundamental adotar uma perspectiva integrada e abrangente do risco operacional, capaz de contemplar a complexidade do ambiente organizacional contemporâneo.

Diante dessa compreensão ampliada do risco operacional, outros estudos reforçam sua natureza multifacetada ao detalharem os fatores que podem originar perdas. Naibaho e Mayayogini (2023) definem o risco operacional como a possibilidade de uma empresa incorrer em perdas decorrentes de erro humano, falhas nos processos, tecnologia inadequada ou eventos inesperados. Em linha semelhante, Sondakh et al. (2021) descrevem esse risco como resultante de falhas ou condições inadequadas nos processos internos, nas atividades conduzidas por funcionários, nos sistemas utilizados, bem como em fatores externos. Essas contribuições complementam as abordagens anteriores ao aprofundar os elementos causadores do risco, reforçando a importância de uma gestão proativa e abrangente capaz de atuar sobre diferentes dimensões do ambiente organizacional.

Segundo Arif, Jan e Kulsoom (2016), as causas de falhas operacionais podem ser classificadas em internas e externas, considerando os múltiplos fatores que influenciam o desempenho das organizações. As causas internas envolvem aspectos diretamente relacionados à estrutura e à gestão da empresa. Os autores destacam, entre essas causas, a má gestão, caracterizada por decisões ineficazes, falta de liderança estratégica e ausência de uma cultura voltada para o controle de riscos. Outro ponto crítico é a falta de planejamento adequado, que compromete a identificação antecipada de vulnerabilidades e dificulta a preparação para eventos adversos. Eles também mencionam a ausência de definição clara dos limites aceitáveis de exposição ao risco, o que fragiliza o processo decisório. Ainda no âmbito interno, os autores ressaltam a deficiência na capacitação de colaboradores, a comunicação

interna ineficiente — que prejudica o fluxo de informações relevantes — e a fragilidade nos sistemas de controle interno, que aumenta a vulnerabilidade da organização a erros e fraudes.

No que diz respeito às causas externas, Arif, Jan e Kulsoom (2016) apontam fatores que estão fora do controle direto da empresa, mas que exercem influência significativa sobre sua operação. Entre eles, destacam-se as políticas governamentais desfavoráveis, a vulnerabilidade de pequenas organizações diante da concorrência de empresas de maior porte, além de eventos de grande escala, como desastres naturais, conflitos civis e crises econômicas generalizadas. Essas variáveis externas tornam o ambiente ainda mais instável e aumentam a complexidade do processo de gestão de riscos. Diante disso, os autores reforçam a importância de se adotar modelos abrangentes de gerenciamento, capazes de considerar tanto fatores internos quanto externos. Esse entendimento é também compartilhado por outros estudiosos, como Shipanga et al. (2022) e a Global Association of Risk Professionals (2011), que enfatizam a necessidade de integrar múltiplas fontes de risco — incluindo aspectos tecnológicos, legais e operacionais — em uma abordagem sistêmica e preventiva.

Adicionalmente, como estudado por Breden (2008), a avaliação de riscos operacionais em empresas não financeiras apresenta desafios particulares por diversas razões. Em primeiro lugar, trata-se de um tipo de risco altamente dependente do contexto organizacional, envolvendo perdas potenciais decorrentes da falha de sistemas, processos, pessoas e de eventos externos — sendo que cada empresa possui estruturas e práticas distintas para lidar com esses fatores. Em segundo lugar, os riscos operacionais estão em constante transformação, uma vez que novos desafios surgem continuamente em função de mudanças tecnológicas e inovações no ambiente externo, como é o caso dos riscos cibernéticos. Por fim, diferentemente de riscos financeiros, cuja exposição pode ser mensurada com maior precisão, os riscos operacionais — como fraudes internas e externas, roubos, ataques cibernéticos, interrupções no fornecimento de energia ou internet, sabotagens e eventos naturais inesperados — apresentam uma natureza mais difusa e difícil de quantificar. Essa complexidade torna a avaliação da exposição real da organização mais desafiadora, exigindo abordagens dinâmicas e integradas de gerenciamento de riscos.

Yang et al. (2023) discutem que falhas em sistemas representam uma das principais fontes de riscos operacionais, sobretudo em ambientes que demandam monitoramento e controle rigorosos. Analogamente, no contexto dos escritórios contábeis, falhas em sistemas de gestão de dados ou automação podem comprometer significativamente os processos operacionais, afetando a qualidade das entregas e a conformidade com prazos e obrigações legais. Assim como evidenciado no estudo de Yang et al. (2023), é necessário

que esses sistemas sejam devidamente projetados, implementados e monitorados de forma contínua, a fim de minimizar falhas, assegurar a integridade das informações e garantir a segurança operacional.

Pérez-Castán et al. (2020) propõem uma estrutura de segurança baseada em indicadores que busca identificar e mitigar riscos operacionais de maneira sistemática. A estrutura organiza os indicadores de segurança em um processo iterativo, dividindo-os em três categorias principais: indicadores proativos (*leading indicators*), que permitem prever e antecipar riscos antes de sua materialização; indicadores de monitoramento contínuo (*monitoring indicators*), que acompanham as operações em tempo real; e indicadores reativos (*lagging indicators*), que avaliam eventos após sua ocorrência. Essa abordagem possibilita que as operações sejam ajustadas continuamente de acordo com as condições e os riscos identificados, garantindo níveis consistentes de segurança e eficiência operacional.

Já no setor contábil, uma estrutura de segurança eficaz poderia ser implementada por meio do uso de diferentes categorias de indicadores. Indicadores proativos seriam utilizados para prever potenciais falhas nos processos de relatórios financeiros ou na gestão de conformidade fiscal, permitindo a identificação de riscos antes que eles se materializem. Indicadores de monitoramento contínuo seriam fundamentais para acompanhar, em tempo real, a precisão dos dados, o cumprimento de prazos e a integridade das operações automatizadas. Por sua vez, indicadores reativos possibilitariam a análise de erros operacionais, como falhas em relatórios ou inconsistências de dados, fornecendo uma base para a implementação de medidas corretivas. Ao adotar uma estrutura de segurança como essa, as organizações contábeis poderiam não apenas mitigar riscos operacionais de maneira mais eficaz, mas também promover uma cultura de melhoria contínua, reduzindo a ocorrência de falhas e garantindo maior eficiência e confiabilidade nos processos (Pérez-Castán et al., 2020).

Os principais riscos operacionais enfrentados pelas empresas incluem falhas humanas, como erros de interpretação e execução; processos inadequados ou mal definidos; e falhas em sistemas, muitas vezes associadas à falta de manutenção ou atualização tecnológica. Tais riscos podem gerar consequências significativas, como retrabalho em documentos contábeis, aplicação de multas por atrasos e falhas na elaboração de obrigações fiscais, frequentemente provocadas pela dificuldade de acompanhar as constantes mudanças regulatórias (Bai, Gao & Sarkis, 2021).

Dando continuidade a essa perspectiva, Wang e Wang (2022) destacam que falhas

humanas representam uma das causas mais recorrentes dos riscos operacionais, especialmente em setores com alta dependência de precisão e conformidade, como o contábil. Esses erros podem variar desde a execução incorreta de processos até o uso inadequado de sistemas, afetando a qualidade das informações financeiras e a relação com os clientes. Nesse contexto, torna-se fundamental adotar práticas que identifiquem e mitiguem os riscos associados ao fator humano, contribuindo para a eficiência e a credibilidade das operações organizacionais.

Azimian (2023) destaca que o risco de contágio, geralmente associado à propagação de impactos negativos entre empresas do mesmo setor, ocorre quando a falha de uma organização gera desconfiança em *stakeholders*, afetando outras empresas de maneira indireta. No entanto, no contexto das organizações contábeis, esse risco apresenta características menos pronunciadas devido à obrigatoriedade de se ter uma contabilidade e relativa independência entre as firmas. Cada escritório contábil opera com seu próprio portfólio de clientes e metodologias e a desconfiança gerada por uma empresa provoca a migração de seus clientes para outras firmas. Assim, a confiança e a reputação permanecem fatores críticos, mas em um contexto mais interno, voltado à relação direta com os clientes e reguladores.

Embora Azimian (2023) sugira que a colaboração entre empresas pode reduzir a vulnerabilidade a crises setoriais, no setor contábil a abordagem colaborativa se aplica de forma diferente. Em vez de prevenir riscos de contágio, práticas conjuntas de *compliance* e compartilhamento de melhores práticas podem ser utilizadas para fortalecer a capacidade interna de cada organização, aumentando a confiança dos stakeholders na capacidade de gerenciamento de riscos. Nesse cenário, iniciativas que promovam a transparência, o controle interno e a conformidade regulamentar são fundamentais para manter a confiança dos clientes e garantir a continuidade e robustez operacional, mesmo diante de crises pontuais que possam afetar empresas concorrentes.

Diante desse cenário, é recomendável que as empresas contábeis adotem uma cultura sólida de gestão de riscos. De acordo com Röthlisberger e Zitter (2005), a implementação de práticas que promovam a análise detalhada dos processos internos e o monitoramento contínuo das operações ajudam a mitigar a probabilidade de materialização desses riscos. Essas medidas garantem maior eficiência, conformidade e confiança na prestação de serviços contábeis.

Fadiga, sobrecarga mental e distrações, desempenham um papel determinante na ocorrência de erros humanos em ambientes de trabalho intensivos, como o setor contábil.

Esses fatores afetam diretamente a capacidade dos profissionais de tomar decisões corretas, manter a precisão operacional e assegurar a qualidade dos processos. Quando os colaboradores enfrentam longas jornadas de trabalho, pressão para cumprimento de prazos e uma alta carga de responsabilidades, o risco de lapsos cognitivos aumenta significativamente, resultando em erros nos cálculos financeiros, falhas na elaboração de relatórios e até atrasos no cumprimento de obrigações fiscais (Fan et al., 2023).

Gerenciar adequadamente esses fatores é uma forma eficaz de mitigar os riscos operacionais decorrentes de erros humanos no ambiente contábil. Fan et al. (2023), destacam que ações como a distribuição equilibrada de tarefas, a inserção de pausas regulares e o monitoramento contínuo do bem-estar dos colaboradores contribuem significativamente para a redução da sobrecarga mental. Tais medidas não apenas promovem maior eficiência e precisão na execução das atividades contábeis, como também desempenham um papel importante na prevenção de erros e falhas que comprometem a segurança e a qualidade das operações.

Ao incorporar a avaliação de fatores psicológicos e culturais na gestão de riscos, as organizações podem promover um ambiente de trabalho mais equilibrado, reduzir a incidência de falhas operacionais e fortalecer a capacidade organizacional (Fan et al., 2023). Assim, a atenção a esses aspectos contribui diretamente para a continuidade e a eficiência dos processos contábeis.

Além dos fatores humanos, outra dimensão relevante para o fortalecimento da gestão de riscos operacionais é a consideração da incerteza e da aleatoriedade nos processos organizacionais. Os autores Yan et al. (2020) destacam a importância de incorporar essas variáveis na avaliação de riscos. Embora sua pesquisa se concentre em um modelo quantitativo, o conceito de incerteza é altamente aplicável também em análises qualitativas, especialmente em estudos que envolvem fatores humanos em organizações contábeis. Ao explorar a complexidade da cadeia de suprimentos de veículos de nova energia, os autores identificam a transparência da informação e a capacidade de resposta rápida como fatores críticos para mitigar riscos. Essa perspectiva pode ser transposta para o ambiente contábil, considerando como a comunicação interna eficaz e as respostas ágeis contribuem para melhorar a gestão de riscos, promovendo maior eficiência e fortalecendo a resiliência operacional.

Nas organizações contábeis de menor porte, a gestão de riscos pode ser desempenhada pelo próprio sócio-proprietário, por meio do desenho de processos e controles essenciais, sem a necessidade de estruturas formais complexas. Essa abordagem é compatível com estruturas

orgânicas e flexíveis (Burns e Stalker, 1961) e com a lógica contingencial de ajuste entre ambiente, tecnologia e estrutura (Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward, 1965). Ademais, o COSO (2013) prevê a escalabilidade dos princípios de controle interno, permitindo sua aplicação proporcional à complexidade do negócio. Assim, a ausência de governança formal (comitês, conselhos) não implica ausência de controladoria: práticas rotineiras, checklists, dupla revisão e rotinas institucionalizadas (Beuren e Macohon, 2011) já configuram mecanismos de controle adequados ao contexto, alinhados ao ajuste situacional proposto por Guerra (2007).

Ampliando essa perspectiva, é necessário reconhecer que a gestão de riscos operacionais não se limita apenas aos processos internos, mas deve abranger também os desafios impostos por fatores externos e eventos imprevisíveis. A crescente volatilidade do mercado e crises globais, como a pandemia de COVID-19 iniciada em 2020, impuseram novas exigências às organizações, demandando respostas ágeis e estratégias adaptativas. Segundo Araz et al. (2020), o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data* e *blockchain*, pode potencializar significativamente a capacidade de resposta das empresas frente a riscos emergentes, promovendo maior robustez em seus sistemas de gestão.

Nesse contexto, a adoção dessas tecnologias inovadoras pode trazer melhorias substanciais na gestão de riscos, permitindo uma previsão mais precisa e a antecipação de problemas operacionais. Isso é particularmente relevante em cenários de alta incerteza ou em situações que envolvem fatores humanos, como erros e falhas em processos internos (Araz et al., 2020). Dessa forma, a integração de tecnologias inovadoras não apenas aumenta a capacidade de resposta, mas também contribui para a robustez e a eficiência das operações contábeis em um ambiente cada vez mais dinâmico e complexo.

Concomitante Wang & Wang (2022) enfatizam que, com o crescimento exponencial do uso de *big data* e inteligência artificial (IA), o cenário de riscos operacionais evoluiu, eles afirmam que, apesar de a tecnologia melhorar a eficiência e a precisão nas operações financeiras, ela também introduz vulnerabilidades no que tange à segurança da informação e à estabilidade dos sistemas. As falhas operacionais, como resultado de sistemas mal geridos ou erros humanos, são exacerbadas pela complexidade crescente das tecnologias modernas, criando novos desafios para o gerenciamento de risco operacional, especialmente em setores intensivos em dados (Wang & Wang, 2022), como o contábil.

No contexto atual de inteligência fiscal, caracterizado pelo avanço tecnológico e pela disponibilidade de informações em tempo real, torna-se evidente o risco a que as organizações contábeis estão expostas (Barrera et al. 2022), inclusive as contábeis. As consequências

podem incluir multas fiscais, comprometimento da qualidade dos serviços prestados e, em casos mais graves, a possibilidade de descontinuidade da empresa devido à magnitude das penalidades aplicadas. Assim, torna-se imprescindível a implementação de medidas preventivas e de mitigação de riscos para assegurar a conformidade e a sustentabilidade das organizações contábeis

Ampliando essa perspectiva, Araz et al. (2020) propõem um framework composto por três estágios para a análise de dados na gestão de riscos operacionais, que fortalece o uso de ferramentas analíticas avançadas, como modelos preditivos e técnicas de *machine learning*. De acordo com Araz et al. (2020), o framework de três estágios para análise de dados na gestão de riscos operacionais oferece uma abordagem estruturada que potencializa a aplicação de ferramentas analíticas avançadas, como modelos preditivos e machine learning:

No primeiro estágio, as empresas concentram-se na coleta e organização de grandes volumes de dados, identificando as principais variáveis que podem impactar suas operações. Essa etapa envolve a sistematização dos dados para garantir que as informações relevantes sejam acessíveis e compreensíveis.

No segundo estágio utiliza análise preditiva por meio de técnicas de *machine learning*, permitindo que as empresas detectem padrões ocultos e antecipem possíveis falhas operacionais, sendo uma abordagem que promove uma visão preditiva, relevante para a identificação proativa de riscos.

Por fim, o terceiro estágio é focado na implementação das previsões obtidas. Nesse momento, as empresas integram as informações geradas nos processos de tomada de decisão, ajustando estratégias, alocando recursos de forma eficiente e mitigando os riscos identificados.

Esse *framework* permite que as empresas identifiquem riscos potenciais com maior precisão e agilidade, possibilitando a antecipação de eventos que poderiam comprometer suas operações. Com essas previsões, as organizações podem ajustar suas operações de maneira preventiva, reduzindo falhas e otimizando a eficácia operacional.

Além disso, o uso de ferramentas analíticas avançadas, como *machine learning*, melhora significativamente o reconhecimento de padrões de risco e minimiza o impacto de possíveis falhas. Essa abordagem promove maior capacidade resiliência operacional, reforça a capacidade de resposta às incertezas e assegura uma melhor alocação de recursos para enfrentar os desafios operacionais de forma estratégica e eficiente.

Araz et al. (2020) explicam que o *machine learning*, ou aprendizado de máquina, é um ramo da inteligência artificial que se dedica ao desenvolvimento de algoritmos e modelos

matemáticos capazes de aprender e aprimorar seu desempenho a partir de dados, sem a necessidade de programação explícita para cada tarefa. Esses algoritmos analisam grandes volumes de dados, identificam padrões complexos e realizam previsões ou tomam decisões com base nessas informações.

Existem três principais abordagens de *machine learning*:

1. Aprendizado supervisionado: O algoritmo é treinado com dados rotulados, permitindo mapear corretamente as relações entre entradas e saídas, como prever uma variável com base em dados históricos.
2. Aprendizado não supervisionado: O sistema trabalha com dados não rotulados, identificando padrões e agrupamentos, como segmentação de clientes ou análise de tendências.
3. Aprendizado por reforço: O algoritmo aprende interagindo com o ambiente, recebendo recompensas ou punições para melhorar suas ações em busca de um objetivo.

Essa tecnologia tem se tornado indispensável na previsão e mitigação de riscos operacionais, ao permitir a automação de decisões e o reconhecimento eficiente de padrões, onde sua aplicação está cada vez mais ampla em diversos setores, ajudando as organizações a lidar com incertezas, reduzir falhas e aumentar a eficiência operacional (Araz et al. 2020). No contexto da gestão de riscos, o *machine learning* desempenha um papel importantecrucial ao fornecer insights preditivos e contribuir para a implementação de estratégias mais eficazes e informadas.

Exposto isso, Barrera et al. (2022) destacam que a seleção estratégica de fornecedores de tecnologia é um elemento relevante para a gestão eficiente das cadeias de suprimentos, especialmente no que diz respeito à mitigação de riscos operacionais que podem impactar diretamente a continuidade e a qualidade dos serviços prestados. Nesse sentido, é importante integrar uma abordagem sustentável nesse processo de seleção, considerando uma ampla gama de critérios que vão além dos aspectos puramente econômicos, incluindo fatores ambientais e sociais, que ganham cada vez mais relevância no cenário corporativo moderno.

Os sócios-proprietários precisam ser capacitados para realizar análises mais complexas e abrangentes, capazes de oferecer uma visão holística dos processos organizacionais. Isso inclui não apenas a avaliação da qualidade técnica dos produtos e serviços adquiridos, mas também a análise dos fornecedores sob a ótica de seus impactos socioambientais. Ao considerar esses fatores de forma integrada, a organização aumenta a eficiência e a transparência nas decisões de compra e contratação, ao mesmo tempo em que reduz significativamente a exposição a riscos operacionais associados a práticas inadequadas ou

insustentáveis por parte de seus parceiros comerciais.

No contexto das organizações contábeis, essa abordagem se torna ainda mais relevante. A escolha de fornecedores de tecnologia confiáveis e sustentáveis é decisiva para garantir a segurança e a eficiência dos processos operacionais. Além disso, minimiza potenciais vulnerabilidades associadas à implementação de novas tecnologias, permitindo uma gestão de risco mais robusta e alinhada às melhores práticas de mercado. Ao adotar tais estratégias, as organizações contábeis não apenas fortalecem sua capacidade de mitigar riscos fiscais decorrentes de prazos e obrigações tributárias, mas também promovem uma operação mais sustentável e resiliente.

Segundo Keong, Leong e Bao (2020), o uso crescente de tecnologia no setor financeiro aumenta a exposição ao risco operacional, especialmente no que diz respeito a falhas nos sistemas e processos. Esse cenário é amplamente aplicável aos escritórios contábeis, que cada vez mais dependem de sistemas tecnológicos para automatizar processos, gerenciar dados e gerar relatórios financeiros de forma eficiente. No entanto, essa dependência da tecnologia, quando não sustentada por uma infraestrutura robusta e bem gerenciada, pode amplificar os riscos operacionais. Nos escritórios contábeis, falhas em sistemas de gestão contábil ou erros no processamento de dados podem resultar em relatórios imprecisos, atrasos no cumprimento de obrigações fiscais e prejuízos à credibilidade da empresa junto aos clientes.

Keong, Leong & Bao (2020) enfatizam que a falta de uma resposta rápida a problemas tecnológicos pode agravar os riscos operacionais. Para os escritórios contábeis, essa falta de resposta pode se traduzir em falhas na entrega de serviços, como a não emissão de guias fiscais em tempo hábil ou a perda de dados financeiros críticos, portanto, investir em soluções tecnológicas robustas e em uma equipe treinada para lidar com problemas operacionais rapidamente ajudam a mitigar os impactos negativos dessas falhas e garantir a confiança dos clientes.

Embora as inovações tecnológicas, como o uso de *big data* e computação em nuvem, tenham contribuído para melhorar a eficiência dos serviços financeiros, elas também introduzem novos riscos operacionais (Keong, Leong, & Bao, 2020). Esse cenário também é aplicável aos escritórios contábeis, que têm adotado soluções tecnológicas avançadas para otimizar a gestão de dados financeiros e aumentar a produtividade. Conforme Wang & Wang (2022), essa modernização expõe essas organizações a novos riscos operacionais relacionados à implementação e ao gerenciamento dessas tecnologias, exigindo atenção redobrada para garantir a segurança, a integridade dos dados e a

eficiência das operações.

Falhas de segurança e problemas na execução de processos automatizados, como a geração incorreta de relatórios fiscais ou erros no armazenamento de dados em nuvem, podem comprometer a confiança dos clientes e criar uma barreira significativa para a adoção de novas tecnologias no setor contábil. Os clientes, ao perceberem essas falhas, podem questionar a confiabilidade dos serviços oferecidos, o que afeta diretamente a aceitação e o uso dessas ferramentas tecnológicas, portanto, além de adotar inovações, os escritórios contábeis precisam garantir que suas infraestruturas tecnológicas sejam seguras e eficientes, minimizando o risco de erros operacionais que possam prejudicar a confiança dos clientes e a reputação da empresa (Keong, Leong & Bao, 2020).

A implementação de uma supervisão contínua permite que os sócios-proprietários identifiquem rapidamente falhas e tomem decisões corretivas baseadas no impacto qualitativo desses riscos. Além disso, a gestão em tempo real desses fatores garante maior controle sobre as operações, reduzindo a probabilidade de que pequenas falhas evoluam para riscos críticos que comprometam a organização. Essa abordagem não apenas aumenta a eficiência, mas também contribui para a continuidade operacional e a resiliência das atividades. (Zhang et al. 2023), inclusive nas operações contábeis.

Lee, Lam e Lam (2023) destacam importantes implicações gerenciais ao incorporarem o risco operacional na avaliação da eficiência empresarial. Os autores ressaltam que a identificação e a mitigação dos riscos operacionais permitem que sócios-proprietários tomem decisões mais informadas sobre a alocação de recursos e a implementação de estratégias para melhorar a eficiência organizacional. No estudo, empresas consideradas ineficientes podem utilizar como *benchmarking* as organizações mais eficientes para identificar pontos críticos de melhoria, como a redução de falhas em processos e o aperfeiçoamento de sistemas de controle. Esse *benchmarking* é definido como um processo de comparação sistemática do desempenho de uma organização, processo ou produto com os melhores desempenhos de outras empresas ou setores.

Além disso, os estudos gerenciais sugerem que uma gestão eficaz dos riscos operacionais pode melhorar a satisfação de clientes e colaboradores, além de fortalecer a reputação da empresa no mercado. Ao monitorar e mitigar riscos operacionais de forma contínua, os sócios-proprietários podem minimizar interrupções nas operações e otimizar o uso de ativos, resultando em maior competitividade e desempenho financeiro a longo prazo (Lee, Lam & Lam, 2023).

Os riscos operacionais podem ser causados por fatores internos ou externos à

empresa e, em geral, estão associados a falhas de pessoas, processos, sistemas ou eventos que afetam a operação diária. Esses riscos expõem as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) a ameaças em diversas áreas, como produção, segurança e continuidade dos negócios. Fatores internos incluem aspectos como a atuação de pessoas, a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e a eficiência dos sistemas operacionais. Já os fatores externos referem-se a causas fora do controle da empresa, como mudanças no ambiente de negócios ou condições de mercado (Global Association of Risk Professionals, 2011).

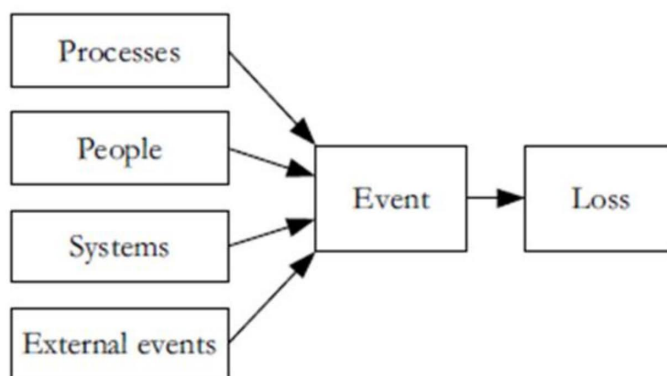
Segundo Bai, Gao e Sarkis (2021), pequenas empresas são mais vulneráveis a eventos de risco operacional, uma vez que grandes organizações possuem maior flexibilidade e capacidade para absorver esses impactos. O risco operacional pode se manifestar em diferentes níveis: 1) no nível pessoal, envolvendo erros não intencionais, inexperiência ou comportamento fraudulento, como destruição de informações ou ocultação de dados; 2) no nível processual, caracterizado por procedimentos inadequados ou falhas em regulamentos de controle, que comprometem a geração de relatórios para órgãos reguladores; 3) no nível técnico, relacionado à insuficiência de ferramentas adequadas para medir riscos operacionais; e 4) no nível tecnológico, envolvendo falhas em sistemas que afetam a operação. Embora grandes acidentes sejam raros em PMEs, pequenos prejuízos, quase acidentes, atos inseguros e condições de risco são ocorrências frequentes.

Li et al. (2023) destacam a eficácia da modelagem de redes para análise de riscos operacionais em sistemas interconectados, demonstrando como falhas em uma área podem desencadear problemas em outros pontos do sistema. Esse conceito é particularmente relevante para organizações contábeis, onde departamentos como fiscal, financeiro e contábil possuem alta interdependência. A modelagem de redes permite representar e analisar sistemas complexos, visualizando as interconexões entre diferentes componentes ou elementos. Adaptada ao ambiente contábil, essa abordagem possibilita mapear as interações entre processos e pessoas, proporcionando uma compreensão mais clara de como um erro humano ou falha tecnológica em um setor pode impactar negativamente outros departamentos, amplificando o risco operacional. Dessa forma, essa metodologia oferece uma visão holística e estratégica das interdependências operacionais, fortalecendo a gestão de riscos nas organizações contábeis.

Outro ponto relevante levantado por Li et al. (2023) é a importância dos fatores humanos e tecnológicos na identificação de riscos. Em seu estudo com navios autônomos, os autores destacam que, embora a automação reduza certos riscos, os erros humanos e as

falhas tecnológicas permanecem como fontes significativas de risco. Aplicado ao ambiente contábil, isso sugere que, mesmo com a crescente automação dos processos, os colaboradores ainda desempenham um papel decisivo no gerenciamento eficaz dos riscos operacionais. Além disso, a dependência de sistemas tecnológicos, como softwares de gestão e armazenamento de dados financeiros, expõe as organizações a riscos cibernéticos e falhas sistêmicas que podem comprometer a segurança e a eficiência das operações. Assim, a integração de estratégias robustas de mitigação de falhas tecnológicas, aliada ao treinamento contínuo dos colaboradores, contribui significativamente para a minimização dos impactos dos riscos operacionais e garantir a sustentabilidade das organizações contábeis.

A Figura 2 apresenta, de forma gráfica, as dimensões do risco operacional, definido como a perda resultante de eventos operacionais adversos. Esse risco pode ser desencadeado por quatro fatores principais: processos, pessoas, sistemas e eventos externos. Cada um desses fatores contribui para a exposição das organizações a perdas operacionais, evidenciando a necessidade de uma abordagem integrada para identificar, avaliar e mitigar esses riscos (BCBS, 2001; Islam & Tedford, 2012; South African Reserve Bank, 2020).



**Figura 2 - Dimensões do risco operacional**

**Fonte:** Van Grinsven (2009, *apud* Shipanga et al., 2022, p. 4).

Uma perda por risco operacional surge exclusivamente de um evento de risco operacional real (Coleman, 2010). Sabe-se que as perdas operacionais são causadas principalmente por indivíduos, podendo envolver todos os níveis hierárquicos, incluindo os Conselhos de Administração, sejam os atos intencionais ou não (Bai, Gao & Sarkis, 2021). Além disso, essas perdas podem resultar de uma gestão ineficaz, da subcontratação de

atividades não estratégicas ou de fatores externos, sendo que as perdas mais significativas geralmente estão associadas a falhas operacionais no nível sênior (Coleman, 2010). De acordo com Shahudin, Zulkeflee e Cipriano (2018), o risco operacional é causado por "falhas em sistemas, processos, pessoas e eventos externos" e, caso não seja gerenciado adequadamente, pode levar ao fracasso empresarial.

Rhanoui & Belkhoutout (2018) identificam sete categorias principais de eventos de risco operacional que possuem potencial para gerar perdas substanciais:

- Fraude interna: Atos destinados a enganar, apropriar-se de propriedade ou evitar regulamentos, políticas corporativas ou a legislação.
- Fraude externa: Atos praticados por terceiros para fraudar, violar a lei ou apropriar-se indevidamente de bens.
- Práticas de emprego e segurança no local de trabalho: Atos imprevisíveis relacionados à saúde, segurança ou acordos de emprego, que podem resultar em pagamentos por danos pessoais, reivindicações trabalhistas ou casos de discriminação.
- Clientes, produtos e práticas comerciais: Falha não intencional ou negligente no cumprimento de obrigações profissionais com clientes, ou problemas relacionados ao design e uso de produtos.
- Danos a ativos físicos: Perdas ou danos a ativos físicos causados por catástrofes naturais ou outros eventos externos.
- Interrupção de negócios e falhas de sistema: Ocorrência de eventos que interrompam as operações, incluindo falhas tecnológicas.
- Execução, entrega e gerenciamento de processos: Falhas no processamento de transações, gerenciamento de processos ou relacionamento com contrapartes comerciais e fornecedores.

O aumento de eventos relacionados ao risco operacional ressalta a necessidade de as organizações desenvolverem estratégias eficazes para mitigá-los. A mitigação eficiente depende da capacidade de identificar vulnerabilidades críticas em suas operações e de implementar indicadores de risco apropriados que possibilitem o monitoramento e a antecipação de potenciais problemas (Rhanoui & Belkhoutout, 2018). Essa abordagem não só reduz a probabilidade de perdas operacionais, mas também fortalece a capacidade da organização de se adaptar e manter a continuidade em um ambiente cada vez mais complexo e desafiador.

A conformidade tributária é um componente central da atividade operacional das organizações e seu descumprimento pode gerar não apenas perdas econômicas, mas também

uma carga significativa de risco para o *compliance* (Mulligan & Oats, 2009). Esse descumprimento compromete as políticas internas, as regras e as diretrizes corporativas, afetando a governança organizacional de forma ampla.

Além das implicações financeiras, a desconformidade tributária pode gerar sérios prejuízos reputacionais, com impactos negativos sobre a imagem da empresa, seu desempenho no mercado acionário e suas futuras oportunidades de negócios. Tais efeitos reforçam a importância de uma gestão tributária eficiente, alinhada às estratégias de *compliance* e integrada à estrutura de governança corporativa. Essa abordagem permite mitigar riscos operacionais, fortalecer a transparência e assegurar a sustentabilidade organizacional em um ambiente regulatório cada vez mais rigoroso (Neubig & Sangha, 2004).

Mulligan e Oats (2009) destacam que a gestão do risco fiscal ganha relevância, devido à existência de uma legislação tributária suscetível a interpretações divergentes. A insegurança jurídica decorrente desse cenário exige a avaliação, mensuração e gerenciamento do risco, resultando em abordagens que podem variar de posturas agressivas a conservadoras no cumprimento das regras fiscais, onde essa análise considera dois componentes fundamentais do risco: a incerteza inerente ao ambiente fiscal e a percepção subjetiva dos indivíduos em relação a ele.

As frequentes alterações nas regras tributárias comprometem o domínio do conhecimento técnico, gerando incertezas e dificultando a compreensão das possibilidades do ambiente fiscal. Essa instabilidade não apenas limita a previsibilidade para o planejamento estratégico, mas também complica a mensuração de riscos relacionados às contingências fiscais, tornando o ambiente ainda mais desafiador para as organizações (Neubig & Sangha, 2004).

No contexto do gerenciamento de riscos, é comum que os departamentos fiscais das empresas se concentrem exclusivamente em atender às demandas diárias, lidando de forma automática com riscos conhecidos e óbvios, muitas vezes sem avaliar se esses riscos são realmente significativos. Nesse sentido, Röthlisberger e Zitter (2005) defendem a necessidade de um modelo de gestão de riscos abrangente, aplicável a todos os tributos. Esse modelo deve incluir a categorização adequada dos riscos, permitindo uma análise mais precisa e estratégica, que vá além da simples resposta às exigências fiscais imediatas.

Aplicando essa perspectiva ao ambiente dos escritórios contábeis, é possível identificar os principais riscos operacionais enfrentados pelos escritórios contábeis incluem: falhas humanas, como erros de digitação ou interpretações equivocadas; processos inadequados ou mal estruturados; falhas em sistemas devido à falta de manutenção ou

atualizações tecnológicas; e consequências diretas como retrabalho em processos relacionados aos documentos contábeis, perda de confiança dos clientes, pagamento de multas por atrasos e falhas na elaboração de obrigações principais e acessórias, muitas vezes causadas pela falta de atenção às constantes mudanças na legislação fiscal.

Diante desses cenários é recomendável que os escritórios contábeis adotem uma cultura de gestão de riscos, incluindo o monitoramento contínuo dos processos internos, a análise criteriosa das operações e a implementação de práticas que visem mitigar a possibilidade de materialização dos riscos. Segundo Bai, Gao e Sarkis (2021), um olhar atento e estratégico para os processos organizacionais não apenas reduz a ocorrência de falhas, mas também fortalece a confiança dos clientes e contribui para o crescimento organizacional em um cenário de constante transformação.

Nesse contexto, o sucesso das empresas contábeis está diretamente ligado à Gestão de Risco Operacional (GRO), que desempenha um papel relevante ao integrar a análise de riscos no processo de tomada de decisão. Esse gerenciamento é amplamente reconhecido como um componente crítico para o êxito de qualquer Pequena e Média Empresa (PME). De acordo com Mohamud e Salad (2013), a GRO é definida como o processo de gerenciamento ou mitigação de riscos decorrentes de falhas técnicas e humanas, sendo altamente eficaz na prevenção de perdas operacionais ao adotar uma abordagem proativa para gerenciar esses riscos e implementar a GRO é, portanto, indispensável para a sustentabilidade e o sucesso das organizações. Dando continuidade à abordagem da Gestão de Risco Operacional (GRO), Pearson (2020) propõe um modelo composto por quatro estágios principais, que orientam sua implementação de forma estruturada e eficaz:

1. Identificação de riscos: compreender os riscos específicos do negócio é um passo fundamental. Embora existam diversos riscos potenciais que possam afetar qualquer empresa, é essencial identificar tanto os riscos recorrentes quanto os eventuais. Esse processo deve envolver colaboradores de todos os níveis da organização, de modo a reunir diversas perspectivas e experiências. Riscos identificados pela equipe operacional podem diferir significativamente daqueles percebidos pela alta gestão, mas ambos são igualmente relevantes para a construção de uma visão abrangente.

2. Avaliação de riscos: após a identificação, os riscos precisam ser avaliados tanto de forma quantitativa quanto qualitativa. Elementos como frequência e gravidade devem ser considerados, permitindo que os riscos sejam priorizados com base nesses critérios. Essa priorização orienta a alocação eficiente de recursos para a mitigação.

3. Mitigação e controle: nesta etapa, os esforços concentram-se na mitigação — ou,

quando possível, na eliminação — dos riscos identificados. Para isso, devem ser implementados controles eficazes que reduzam a exposição do negócio e minimizem os impactos potenciais, protegendo tanto as operações quanto a reputação da organização.

4. Monitoramento e relatórios: por fim, um plano de GRO eficaz deve contemplar mecanismos contínuos de monitoramento e relatórios periódicos. Essas práticas permitem avaliar a eficácia das medidas adotadas e assegurar sua adaptação contínua diante de mudanças no ambiente operacional.

Os estágios descritos são fundamentais para a implementação eficaz da Gestão de Risco Operacional (GRO), pois oferecem à liderança a capacidade de identificar a origem dos riscos, priorizar ações de mitigação e assegurar a eficiência (Araz et al. 2020), inclusive nas operações contábeis. Ao proporcionar uma abordagem sistemática e estruturada, esse processo não apenas reduz perdas potenciais, mas também fortalece a capacidade da empresa, evitando crises financeiras que poderiam comprometer a sustentabilidade da empresa..

Além disso, ao implementar a GRO de maneira eficaz, as organizações contábeis promovem uma melhoria geral em seus processos, garantindo maior confiança de seus clientes e colaboradores, enquanto consolidam uma postura proativa diante de desafios operacionais e regulatórios. Assim, os benefícios vão além da mitigação de riscos, abrangendo também a otimização do desempenho organizacional e o fortalecimento da competitividade no mercado. (Araz et al. 2020).

Para que os benefícios da Gestão de Risco Operacional se concretizem na prática, é fundamental avaliar a eficácia das estratégias utilizadas. Nesse contexto, o uso de questionários se destaca como o método predominante nos estudos disponíveis. A maioria dessas pesquisas concentra-se na análise da eficácia das estratégias aplicadas a diferentes categorias de risco, frequentemente limitando-se a fatores específicos. São examinados, por exemplo, a viabilidade e os resultados das estratégias com base em categorias como eliminação, transferência e absorção de riscos. A seleção apropriada dessas estratégias é essencial para garantir um gerenciamento eficiente, considerando fatores como a interação entre eventos de risco, os impactos desses fatores sobre os objetivos organizacionais e as preferências dos tomadores de decisão (Jiang et al., 2022).

Apesar da relevância dos estudos existentes, uma análise crítica evidencia lacunas significativas nas estratégias de GRO atualmente propostas. Primeiramente, observa-se a ausência de estratégias que sejam especificamente relevantes e adaptáveis ao contexto real da gestão de risco operacional. Grande parte das abordagens disponíveis adota uma perspectiva ampla, resultando em estratégias genéricas que nem sempre atendem às especificidades do

setor. Além disso, a maioria das estratégias desenvolvidas prioriza os interesses dos investidores, negligenciando outras partes interessadas, como o governo, sendo uma lacuna particularmente preocupante, pois o governo, além de ser um dos principais geradores de risco fiscal para as empresas, exerce significativa influência sobre esses mesmos riscos. (Jiang et al., 2022).

Diante dessas limitações, torna-se imperativo o desenvolvimento de estratégias de GRO que promovam um equilíbrio entre os interesses de todos os agentes geradores de risco. Abordagens mais inclusivas, que considerem tanto as necessidades dos investidores quanto as exigências governamentais, são necessárias para promover um gerenciamento de riscos mais eficiente e alinhado às realidades das organizações. Essas estratégias devem ser fundamentadas na integração de múltiplos interesses e na compreensão profunda das interações complexas entre os fatores de risco e seus impactos operacionais (Jiang et al., 2022).

Nguyen et al. (2021) destacam que o mapeamento de riscos é uma ferramenta eficaz para identificar, priorizar e mitigar riscos, especialmente quando leva em consideração tanto a incerteza de resultado quanto a incerteza evidencial. Essa abordagem permite que as organizações tomem decisões mais informadas e seguras em ambientes dinâmicos e incertos.

A incerteza de resultado refere-se à imprevisibilidade dos eventos futuros — ou seja, à dificuldade de determinar com precisão se determinado evento de risco ocorrerá, devido à natureza indeterminada desses eventos. Já a incerteza evidencial está relacionada à qualidade das evidências utilizadas nas previsões. Essa última pode surgir de dados insuficientes, informações incompletas ou divergências nas interpretações feitas por especialistas (Nguyen et al., 2021).

Embora o mapeamento de riscos seja amplamente reconhecido como uma ferramenta relevante para a análise e priorização de riscos em diversos setores (Nguyen et al. 2021), incluindo o contábil. Os autores observam que muitos estudos focam exclusivamente na incerteza de resultado, considerando apenas a probabilidade de um evento ocorrer e negligenciando a incerteza evidencial, que diz respeito à confiabilidade das informações utilizadas na análise de riscos.

Ao integrar essas duas dimensões de incerteza, o mapeamento de riscos se torna mais abrangente e preciso, permitindo que as organizações identifiquem vulnerabilidades de maneira mais detalhada e ajustem suas estratégias de mitigação com maior assertividade. Essa abordagem é especialmente relevante em um ambiente cada vez mais influenciado pela complexidade regulatória e pelas demandas por maior transparência e eficiência na gestão de

riscos (Nguyen et al. 2021), inclusive o ambiente contábil.

Nguyen et al. (2021) apontam que os mapas de risco tradicionais enfrentam o desafio da baixa resolução, o que frequentemente gera “laços de risco” — situações em que diferentes riscos são representados de forma indistinta, dificultando a priorização e a gestão eficiente. Para superar essas limitações, foram propostas novas técnicas de mapeamento, como a implementação de propriedades normativas de design, o uso de diagramas contínuos e a incorporação explícita da incerteza nos mapas de risco. Essas inovações permitem uma representação mais precisa dos riscos e ajudam a melhorar a análise e a tomada de decisão.

No entanto, mesmo com esses avanços, ainda existem restrições significativas, especialmente na capacidade de visualizar mais de três dimensões espaciais de forma eficaz. Essa limitação reduz o potencial dos mapas de risco como uma ferramenta primária para a análise de sistemas complexos, onde múltiplas variáveis e interações precisam ser consideradas (Nguyen et al. 2021). Apesar disso, as melhorias no design dos mapas oferecem um caminho promissor para que organizações aprimorem a gestão de riscos em cenários desafiadores e dinâmicos.

Zhang et al. (2023) destacam a relevância da classificação e priorização de riscos operacionais com base em sua criticidade e impacto, um conceito amplamente aplicável às organizações contábeis. Nesse contexto, os riscos variam desde erros humanos, como a entrada incorreta de dados financeiros, até questões mais complexas relacionadas à gestão fiscal e ao *compliance* regulatório. A priorização desses riscos qualitativos, fundamentada em julgamentos de especialistas, possibilita que os sócios-proprietários concentrem seus esforços nas áreas mais críticas, otimizando a alocação de recursos e fortalecendo os mecanismos de controle interno. A adoção de uma metodologia de avaliação qualitativa contribui para a estruturação de processos eficazes de gestão de riscos, permitindo maior controle e redução de impactos em áreas sensíveis das operações contábeis.

Segundo Nguyen et al. (2021), as técnicas de mapeamento de risco incluem três abordagens principais que visam melhorar a precisão e a clareza na identificação e priorização de riscos:

1. Propriedades normativas de design: Essa técnica refere-se ao uso de padrões e diretrizes específicas para criar mapas de risco que aumentem a precisão e a consistência na representação dos riscos. As propriedades normativas orientam a visualização dos riscos, priorizando sua severidade e probabilidade, de forma a facilitar a tomada de decisão e ao adotar essas diretrizes, o mapeamento torna-se mais padronizado e evita interpretações ambíguas, permitindo uma análise mais objetiva e

direta.

2. Diagramas contínuos: Diferentemente dos intervalos discretos comumente usados para categorizar riscos, os diagramas contínuos representam a severidade e a probabilidade de forma fluida. Essa abordagem reduz distorções causadas pela categorização fixa e oferece uma visão mais detalhada e precisa da variação dos riscos. A técnica facilita a identificação de áreas críticas e proporciona uma análise mais realista dos níveis de risco, sendo especialmente útil para mapear riscos dinâmicos e complexos.
3. Incorporação explícita da incerteza: Essa técnica adiciona ao mapa de risco a visualização clara da incerteza associada a cada risco. Além de mostrar a probabilidade e a gravidade, ela destaca a confiabilidade das informações usadas na avaliação de riscos. Isso possibilita que os sócios-proprietários não apenas avaliem o nível de risco, mas também compreendam o grau de certeza ou dúvida relacionado à análise, permitindo decisões mais cautelosas e baseadas em evidências.

Assim, o mapeamento de riscos, quando associado a técnicas avançadas que integram a consideração da incerteza, torna-se uma ferramenta indispensável na gestão de riscos operacionais em organizações contábeis. Segundo Nguyen et al. (2021), o mapeamento de riscos auxilia na priorização dos riscos mais críticos e no planejamento de ações de mitigação mais eficazes, além disso, a visualização clara dos riscos combinada à análise de suas incertezas associadas simplifica a interpretação dos dados e facilita a tomada de decisões mais informadas e estratégicas, contribuindo para uma gestão de riscos mais eficiente e alinhada às necessidades organizacionais. Essa abordagem reduz a probabilidade de subestimar ou superestimar os riscos, promovendo uma gestão mais eficiente e alinhada às necessidades operacionais e estratégicas da organização.

Como já exposto anteriormente, a gestão de riscos operacionais envolve a identificação, avaliação e mitigação de eventos que possam resultar em perdas financeiras significativas para as organizações. No contexto das organizações contábeis, esses riscos abrangem falhas em processos, erros humanos e eventos externos que afetam a operação diária. Embora metodologias quantitativas sejam amplamente utilizadas para calcular o impacto desses eventos, é necessário reconhecer que a incerteza e a subjetividade desempenham um papel significativo na avaliação desses riscos. Nesse sentido, abordagens qualitativas, como a análise de cenários *fuzzy*, tornam-se indispensáveis para lidar com situações em que os dados disponíveis são imprecisos ou incertos, proporcionando uma visão mais abrangente e adaptável para a tomada de decisões.

A lógica fuzzy é uma metodologia que lida com a imprecisão e a incerteza, permitindo

que variáveis sejam avaliadas com base em graus de verdade, em vez de valores binários como "verdadeiro" ou "falso". Essa abordagem é especialmente útil na gestão de riscos operacionais, em contextos onde muitos fatores não podem ser claramente definidos ou quantificados (Jiang et al., 2022). No ambiente contábil, por exemplo, a probabilidade de erros humanos ou falhas sistêmicas pode ser subjetiva, e a lógica fuzzy oferece uma ferramenta para modelar essas incertezas de maneira qualitativa, apoiando decisões em cenários complexos.

A construção de cenários fuzzy permite simular eventos de risco ainda não ocorridos, com base na experiência de especialistas. Essa prática é valiosa para antecipar eventos extremos, como mudanças regulatórias abruptas ou falhas sistêmicas, que podem afetar significativamente as operações contábeis (Bonet et al., 2021). Embora esse tipo de modelagem geralmente envolva julgamentos subjetivos e poucos dados históricos, pode ser útil para complementar a análise tradicional de riscos, especialmente em contextos marcados por alta incerteza.

Jiang et al. (2022) afirmam que a incerteza, muitas vezes expressa em linguagem natural, pode ser melhor representada por meio de conjuntos fuzzy, especialmente ao se tratar da frequência e da gravidade dos eventos. Apesar de o estudo não focar diretamente nas organizações contábeis, suas contribuições são adaptáveis a esse setor, que compartilha características semelhantes de imprevisibilidade e subjetividade.

Embora a análise de riscos operacionais geralmente comece de forma qualitativa, Zhang et al. (2023) sugerem que sua eficácia pode ser ampliada com a integração a métodos quantitativos. No contexto contábil, essa integração permite quantificar riscos com base em dados históricos e projeções, contribuindo para uma gestão mais robusta. Ainda assim, neste estudo, o foco permanece na análise qualitativa, considerando a importância da subjetividade e do julgamento técnico para compreender e mitigar riscos operacionais.

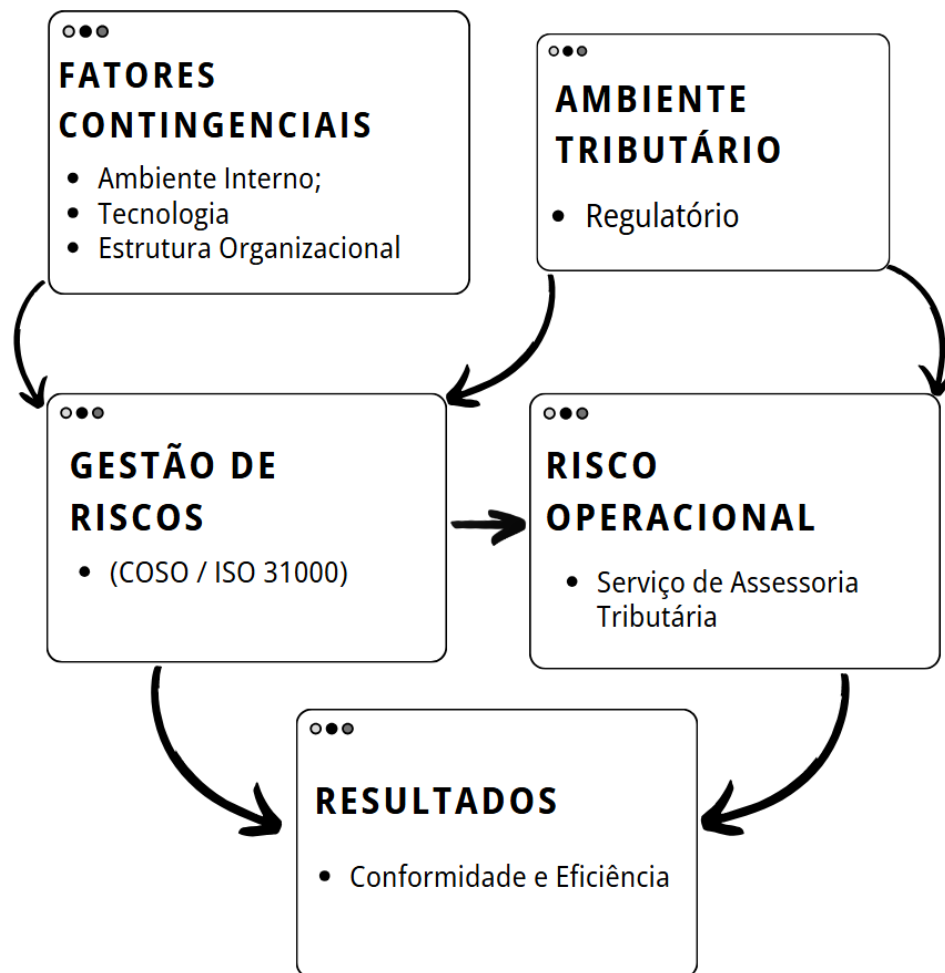
Por fim, com base nos conceitos e teorias apresentados ao longo deste capítulo, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa, que busca integrar os principais elementos discutidos e representar de forma clara as relações entre eles. O modelo foi construído a partir da Teoria da Contingência, associada ao framework COSO (2013), com foco na gestão de riscos operacionais em organizações contábeis.

Nessa perspectiva, o modelo evidencia como o ambiente fiscal e tributário, marcado por elevada complexidade regulatória, influencia fatores internos — como estrutura, tecnologia e práticas de controle — que, por sua vez, impactam diretamente os resultados organizacionais, especialmente no que se refere à eficiência, à conformidade fiscal e à

continuidade do negócio.

A Figura 3 a seguir apresenta o modelo conceitual proposto, que servirá como base para a análise e interpretação dos dados da pesquisa.

**Figura 3 - Modelo Conceitual da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que se refere ao enquadramento metodológico, o estudo utilizou a categorização proposta por Sampieri, Collado e Lucio (2013), caracterizando-se como uma pesquisa não experimental, transversal, descritiva e de abordagem qualitativa. Essa tipologia é adequada ao objetivo da investigação, que consiste em analisar o processo de gestão dos riscos operacionais associados à atividade de assessoria fiscal prestada pelas organizações contábeis brasileiras. Conforme ressaltam Raupp e Beuren (2006), a abordagem qualitativa é comumente utilizada nas pesquisas contábeis, dado seu caráter de ciência social, apesar de sua forte associação com números.

Em termos operacionais, optou-se pela utilização de entrevistas, técnica que, segundo Gaskell e Bauer (2015), constitui uma importante fonte de informações ao possibilitar a compreensão das relações entre os atores sociais e o contexto em que estão inserido. Em particular, adotou-se a entrevista semiestruturada, conduzida com base em um roteiro previamente elaborado, mas com flexibilidade para inserção de novas questões ao longo da entrevista. A escolha dessa técnica se justifica por sua capacidade de aprofundar a compreensão sobre comportamentos, percepções e práticas dos entrevistados em situações sociais específicas, o que se mostra particularmente pertinente aos objetivos do presente estudo.

Para analisar os dados coletados a partir das entrevistas, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardín (1977, p. 42), que a define como um conjunto de “[...] técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens”. Essa abordagem possibilita a extração de significados relevantes a partir dos discursos dos entrevistados, permitindo a identificação de padrões, categorias e interpretações alinhadas aos objetivos da pesquisa.

A interpretação dos dados foi guiada pelo referencial teórico da Teoria da Contingência, segunda a qual as organizações devem ajustar suas estruturas, processos e estratégias às condições internas e externas para alcançar maior eficácia e eficiência. No presente estudo, foram analisados três fatores contingenciais considerados fundamentais para a gestão de riscos operacionais em organizações contábeis: tecnologia, estrutura e ambiente interno. A seleção desses fatores justifica-se pela sua relevância no contexto da assessoria fiscal, área sujeita a intensas exigências regulatórias, mudanças constantes e

riscos operacionais específicos.

O fator tecnológico foi examinado com o intuito de compreender como a adoção e a gestão de ferramentas digitais impactam os processos operacionais e a exposição das organizações contábeis a riscos. A tecnologia exerce papel central na conformidade fiscal, ao viabilizar a automação de rotinas, o cumprimento de obrigações acessórias e o monitoramento de dados financeiros em tempo real. Contudo, falhas como sistemas desatualizados, problemas de integração e a dependência excessiva de softwares podem gerar atrasos na entrega de informações ao Fisco ou erros de processamento que ampliam a vulnerabilidade operacional.

Sob a perspectiva da Teoria da Contingência, a dimensão tecnológica, conforme a abordagem de Woodward (1965), refere-se aos meios técnicos e aos sistemas utilizados pelas organizações para executar suas atividades. No contexto dos escritórios contábeis, essa dimensão abrange o uso de softwares de automação fiscal, plataformas eletrônicas e sistemas digitais de escrituração, como o SPED, que influenciam diretamente a estrutura, a eficiência e o nível de controle interno. Assim, a análise buscou identificar como as empresas contábeis gerenciam as incertezas associadas à tecnologia, adaptando-se às contingências ambientais para reduzir vulnerabilidades e promover a eficiência operacional.

O fator ambiente foi analisado com o objetivo de compreender como as condições internas e externas influenciam a estrutura e a gestão de riscos nas organizações contábeis. De acordo com Lawrence e Lorsch (1967), a eficácia organizacional depende do alinhamento entre as exigências do ambiente externo e a capacidade de integração interna. Nesse sentido, foram observados elementos como estrutura organizacional, processos internos, comunicação entre colaboradores e práticas de controle, buscando compreender como esses fatores se articulam diante das condições regulatórias, fiscais e competitivas do setor contábil. Essa abordagem permitiu examinar de que forma o ambiente interno contribui para a conformidade legal e a mitigação de riscos operacionais, fiscais e tributários.

O fator estrutura foi considerado com o propósito de compreender como a configuração organizacional influencia a gestão e a mitigação de riscos nas organizações contábeis. Sob a perspectiva de Burns e Stalker (1961), a estrutura organizacional pode assumir formas mecanicistas ou orgânicas, variando conforme o grau de estabilidade do ambiente. Assim, foram examinados aspectos como definição de papéis e responsabilidades, fluxos de trabalho, níveis de hierarquia e alocação de recursos, a fim de identificar como essas variáveis contribuem para a adaptação das empresas às mudanças

regulatórias e tecnológicas. No contexto contábil, uma estrutura clara e flexível é essencial para garantir eficiência operacional e reduzir vulnerabilidades associadas aos riscos operacionais, fiscais e tributários.

A partir da integração dos fatores relacionados à tecnologia e ao ambiente interno, é possível construir uma compreensão mais abrangente das contingências que influenciam o desempenho organizacional. Essa perspectiva está em consonância com os pressupostos da Teoria da Contingência, ao destacar a importância do alinhamento entre as características internas da organização e as demandas externas do ambiente. Tal alinhamento é fundamental para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais coerentes com a realidade operacional das organizações contábeis.

Adicionalmente, estudos como o de Abdullahi e Fan (2021) destacam a importância da análise qualitativa como ferramenta para compreender vulnerabilidades institucionais, especialmente em contextos complexos como o da assessoria fiscal. A identificação e priorização de riscos operacionais por meio da escuta de profissionais experientes — como gestores e auditores — contribui para a elaboração de estratégias mais eficazes de mitigação. Tais abordagens, quando articuladas à análise da estrutura organizacional, ampliam a capacidade da gestão de riscos de se adaptar às especificidades de cada organização.

### **3.1. População e Amostra**

A população-alvo da pesquisa foi composta por sócios-proprietários de escritórios de contabilidade, sendo a seleção dos participantes realizada com base em critérios de conveniência e acessibilidade. Foram incluídos sócios-proprietários de escritórios localizados no estado de Goiás e no Distrito Federal que aceitaram voluntariamente participar do estudo. A amostra contemplou organizações de diferentes portes e estruturas, com o objetivo de compreender como distintas realidades organizacionais lidam com os riscos operacionais associados à atividade de assessoramento fiscal. Segundo Hair, Babin, Money e Samouel (2005), as entrevistas são ferramentas eficazes em pesquisas de natureza exploratórias, especialmente quando realizadas com grupos cuidadosamente selecionados de especialistas. Nesse contexto, os sócios-proprietários foram considerados respondentes prioritários, por estarem diretamente envolvidos nos processos decisórios e na gestão dos riscos operacionais inerentes à atividade contábil.

Embora não fosse requisito que os participantes tivessem responsabilidade civil direta,

considerou-se fundamental que possuíssem responsabilidade profissional em relação aos serviços prestados aos clientes, bem como conhecimentos sólidos sobre riscos operacionais e fiscais. Assim, foi estabelecido como critério mínimo que os entrevistados ocupassem cargos de gerência ou chefia dentro da estrutura organizacional. Esse requisito visou assegurar a qualificação técnica das respostas e a pertinência das informações obtidas em relação aos objetivos do estudo.

A população considerada neste estudo corresponde ao conjunto de organizações contábeis e empresários contábeis registrados no Distrito Federal e no estado de Goiás. Segundo dados do Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2025), existem 100.743 registros no Brasil, dos quais 2.854 no Distrito Federal e 3.350 no estado de Goiás. A amostra da pesquisa é composta por oito participantes, todos sócios-proprietários de escritórios de contabilidade, que integram o universo delimitado para o estudo. A seleção buscou assegurar diversidade em termos de localização, porte das empresas e segmentos atendidos, de modo a ampliar a representatividade e a profundidade analítica dos dados.

- Número de participantes: 8.
- Localização dos escritórios:
  - 4 escritórios no estado de Goiás; e
  - 4 escritórios no Distrito Federal.
- Porte das empresas contábeis:
  - 3 micro e pequenas empresas;
  - 3 médias empresas; e
  - 2 grandes empresas.
- Segmentos atendidos pelos escritórios: Todos os escritórios atendem, de forma geral, empresas dos setores de indústria, comércio e prestação de serviços. No entanto, o Entrevistado 8 também presta serviços a empresas do agronegócio, enquanto o Entrevistado 4 adota uma estratégia de segmentação da carteira de clientes, atuando exclusivamente com profissionais das áreas de saúde, marketing e tecnologia.

As informações detalhadas sobre os entrevistados — incluindo local de atuação, porte da empresa, cargo ocupado, tempo de experiência, tecnologias utilizadas e principais riscos identificados — estão sistematizadas no Quadro 5. Essa organização visa oferecer uma visão clara e estruturada dos perfis dos participantes, contribuindo para a compreensão contextualizada dos dados e permitindo uma análise mais robusta das diferentes abordagens adotadas na gestão de riscos operacionais no assessoramento fiscal.

**Quadro 5 - Detalhes dos Entrevistados**

|   | Local                    | Porte Empresa | Cargo Entrevistado | Tempo Atuação | Tecnologias Utilizadas               | Principais Riscos Identificados                                                             |
|---|--------------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Valparaíso de Goiás (GO) | Médio         | Sócio-Proprietário | 25 anos       | Sistema Tron e Acessórias            | Atrasos de obrigações acessórias, falhas sistêmicas e erros fiscais                         |
| 2 | Pirenópolis (GO)         | Pequeno       | Sócio-Proprietário | 42 anos       | Sistema Tron                         | Multas de declarações, cliente não seguir o que o contador solicita e falta de se atualizar |
| 3 | Luziânia (GO)            | Médio         | Sócio-Proprietário | 24 anos       | Domínio Sistemas e Acessórias        | Falta de atualização nas legislações e Atrasos de obrigações acessórias.                    |
| 4 | Luziânia (GO)            | Pequeno       | Sócio-Proprietário | 40 anos       | Sistema Tron                         | Atrasos de obrigações acessórias e Dependencia de Sistemas para apurações fiscais           |
| 5 | Águas Claras (DF)        | Grande        | Sócio-Proprietário | 15 anos       | Domínio Sistemas e GESTTA            | Atrasos de obrigações acessórias, Incapacitação do Colaborador e falta de Treinameneto      |
| 6 | Águas Claras (DF)        | Pequeno       | Sócio-Proprietário | 4 anos        | Domínio Sistemas, SIEG e e-recuperad | Constantes mudanças tributárias e erros de cálculos de                                      |

|   |                   |        |                    |         |                                             |                                                                                                    |
|---|-------------------|--------|--------------------|---------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                   |        |                    |         | or                                          | tributação                                                                                         |
| 7 | Águas Claras (DF) | Grande | Sócio-Proprietário | 10 anos | AlterData, GCLICK, SIEG e SIEG Íris         | Erros Fiscais, falta de análise nas notas fiscais                                                  |
| 8 | Brasília (DF)     | Grande | Sócio-Proprietário | 24 anos | Domínio Sistemas , GESTTA e Onvio Messenger | Atrasos de obrigações acessórias, falta de processos internos e falta de atualização em legislação |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

### 3.2. Procedimentos de Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, técnica amplamente reconhecida por sua flexibilidade e profundidade analítica, especialmente adequada para estudos de natureza exploratória e descritiva. Conforme Gaskell e Bauer (2015), essa técnica permite obter uma compreensão detalhada sobre as percepções e práticas dos indivíduos em contextos específicos, como o gerenciamento de riscos em escritórios contábeis. O estudo adotou uma abordagem exploratória, fundamentada em pesquisa bibliográfica utilizada ao longo de toda a investigação. Essa base teórica, composta por artigos, dissertações e livros, subsidiou tanto a elaboração do referencial teórico quanto a análise e comparação dos dados empíricos.

O roteiro das entrevistas, elaborado pelo pesquisador com base no referencial teórico, foi estruturado a partir do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, abrangendo os principais eixos temáticos da pesquisa. Foram contempladas as seguintes dimensões: os principais riscos operacionais relacionados à assessoria fiscal em organizações contábeis; as percepções dos sócios-proprietários sobre esses riscos, considerando fatores contingenciais como tecnologia e ambiente interno; os elementos internos e externos que influenciam a mitigação dos riscos; e as práticas de gestão já implementadas ou percebidas como eficazes.

Também foi explorada a contribuição da Teoria da Contingência na tomada de decisões organizacionais, analisando de que forma a adaptação da tecnologia e do ambiente interno pode fortalecer estratégias de mitigação de riscos. O objetivo foi compreender como os sócios-proprietários percebem e ajustam suas práticas operacionais para aumentar a resiliência da organização frente às exigências fiscais.

O contato inicial com os participantes (sócios-proprietários de escritórios contábeis) teve como propósito apresentar os objetivos do estudo e convidá-los a participar da pesquisa. Após a aceitação, foi realizado o agendamento das entrevistas presenciais. Não houve qualquer tipo de incentivo ou coação para a participação, sendo a adesão totalmente voluntária. Quatro escritórios convidados não participaram da pesquisa. Antes das entrevistas, os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que detalhava os objetivos do estudo, os procedimentos adotados e os direitos dos participantes, incluindo a garantia de confidencialidade e a possibilidade de desistência a qualquer momento. Também foi entregue uma carta de agradecimento ao final de cada entrevista. Esses documentos estão descritos nos Apêndices A e B, respectivamente.

O roteiro de entrevista passou por validação prévia realizada por dois especialistas da área contábil — um com foco em tecnologia contábil e outro com experiência em gestão de escritórios. Após a análise crítica e as sugestões dos avaliadores, o roteiro foi ajustado para assegurar a adequação às especificidades do setor e aos objetivos do estudo. O Quadro 6 apresenta, de forma estruturada, os principais elementos do roteiro utilizado na coleta de dados, incluindo as variáveis de pesquisa, os objetivos vinculados a cada tópico, as categorias de análise e os questionamentos que nortearam as entrevistas semiestruturadas. Esse formato foi adotado para garantir clareza e coerência metodológica, bem como para assegurar que os dados coletados estivessem alinhados aos objetivos da pesquisa.

**Quadro 6 - Roteiro de detalhes da coleta.**

|   | <b>Aspecto</b>         | <b>Detalhes</b>                                              | <b>Objetivo</b>                                                                       | <b>Observações</b>                                     |
|---|------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1 | Perfil do Participante | Sócios-proprietários de escritórios contábeis de Goiás e DF. | Garantir que os participantes tenham conhecimento relevante sobre os temas abordados. | Selecionados por conveniência e acessibilidade.        |
| 2 | Método de Coleta       | Entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente      | Coletar dados qualitativos profundos sobre riscos                                     | Entrevistas conduzidas com base em roteiro previamente |

|   |                        |                                                                                                             |                                                                                                               |                                                                     |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
|   |                        | , com gravação mediante consentimento.                                                                      | operacionais e práticas de gestão.                                                                            | validado.                                                           |
| 3 | Variáveis Exploradas   | Principais riscos operacionais, percepções sobre gestão de riscos, fatores mitigadores e práticas eficazes. | Identificar padrões e lacunas no gerenciamento de riscos em organizações contábeis.                           | Variáveis alinhadas ao referencial teórico e objetivos da pesquisa. |
| 4 | Procedimentos Éticos   | Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).                                            | Assegurar ética na pesquisa e confidencialidade dos participantes.                                            | Carta de agradecimento entregue após a entrevista.                  |
| 5 | Instrumento de Análise | Análise de conteúdo baseada em Bardin (1977).                                                               | Organizar, utilizar o programa NVIVO e interpretar os dados coletados para responder às questões da pesquisa. | Método amplamente reconhecido para estudos qualitativos.            |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

Com o intuito de facilitar a compreensão e organização do conteúdo, o roteiro final foi dividido em cinco blocos temáticos: Perfil do Entrevistado, Perfil da Empresa, Ambiente Organizacional, Tecnologia e Gestão de Risco e Mitigação, totalizando 24 questões.

A Tabela 1 apresenta o detalhamento completo dessas questões por bloco.

**Tabela 1 - Roteiro da Pesquisa**

| Perfil do Entrevistado |
|------------------------|
|------------------------|

|                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Qual o seu nome e cargo atual?                                                                                                                                                                                                              |
| 2. Quantos anos de experiência você possui na área contábil?                                                                                                                                                                                   |
| 3. Qual é o seu nível de escolaridade e formação acadêmica?                                                                                                                                                                                    |
| <b>Perfil da Empresa</b>                                                                                                                                                                                                                       |
| 4. O escritório está localizado em qual cidade?                                                                                                                                                                                                |
| 5. Quantos colaboradores e clientes o escritório possui atualmente?                                                                                                                                                                            |
| 6. Qual é o perfil predominante dos clientes? (Exemplos: micro e pequenas empresas, empresas de médio e grande porte)?                                                                                                                         |
| 7. Como é a estrutura organizacional da empresa e qual é o seu papel dentro dela?                                                                                                                                                              |
| 8. A empresa possui uma área dedicada à gestão de riscos operacionais?                                                                                                                                                                         |
| <b>Ambiente Organizacional</b>                                                                                                                                                                                                                 |
| 9. Quais são as principais características culturais e operacionais da empresa, e como elas influenciam a transparência, as responsabilidades dos colaboradores e a qualidade do trabalho?                                                     |
| 10. Como as mudanças regulatórias e fiscais impactam a sua rotina de trabalho e a organização como um todo?                                                                                                                                    |
| 11. Como é estruturada a comunicação entre os colaboradores e com os clientes e de que forma essa comunicação contribui para reduzir riscos relacionados à qualidade e pontualidade nas entregas?                                              |
| 12. A empresa realiza análises periódicas dos ambientes interno e externo para identificar e mitigar riscos?                                                                                                                                   |
| <b>Tecnologia</b>                                                                                                                                                                                                                              |
| 13. Quais tecnologias a empresa utiliza para realizar atividades, monitorar metas e gerenciar entregas aos clientes?                                                                                                                           |
| 14. Como a empresa lida com atualizações e manutenções tecnológicas e quais desafios essas mudanças trazem?                                                                                                                                    |
| 15. De que forma os recursos tecnológicos e ferramentas disponíveis no escritório contribuem para a produtividade e qualidade do trabalho diário? Há aspectos que poderiam ser aprimorados para oferecer ainda mais suporte aos colaboradores? |
| <b>Gestão de Risco e Mitigação</b>                                                                                                                                                                                                             |
| 16. Como a empresa identifica e categoriza os riscos operacionais?                                                                                                                                                                             |
| 17. Quais tipos de riscos operacionais são mais frequentes, especialmente os associados à equipe? Como esses riscos impactam o dia a dia?                                                                                                      |
| 18. Quais estratégias ou métodos são utilizados para gerenciar e reduzir esses riscos nas operações diárias?                                                                                                                                   |
| 19. A empresa possui diretrizes para responder rapidamente a incidentes ou crises? Como é feita a gestão quando esses riscos se materializam?                                                                                                  |
| 20. Considerando o avanço das tecnologias, como a inteligência artificial e a automação nos sistemas contábeis, de que forma a adoção dessas ferramentas impacta a capacidade da empresa de detectar e                                         |

---

prevenir riscos operacionais? Em sua visão, esses recursos têm sido eficazes para aumentar a segurança e a eficiência dos processos?

---

21. Com a crescente ocorrência de eventos extremos, como alagamentos, incêndios e outros desastres inesperados, a empresa possui um plano de contingência para evitar interrupções nas operações? Diante de situações recentes, como as enchentes no Rio Grande do Sul, quais medidas são adotadas para garantir a continuidade dos serviços em casos de emergência?
- 

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

### **3.3. Análise de Dados**

A técnica de análise de conteúdo foi adotada para sistematizar e interpretar os dados obtidos, organizando-os em categorias temáticas que permitiram uma leitura estruturada das informações coletadas. Segundo Gaskell e Bauer (2015), essa abordagem visa compreender tanto os significados explícitos quanto os subjacentes às comunicações, além da forma como são percebidas pelos interlocutores.

O software Nvivo foi adotado como apoio à análise qualitativa dos dados. Após uma leitura exploratória inicial realizada pelo pesquisador, o programa foi utilizado para sistematizar a codificação das informações, ampliando a precisão do processo analítico e favorecendo a identificação de padrões recorrentes nos dados. Conforme apontam Bazeley e Jackson (2013), o NVivo oferece recursos avançados para a análise de dados não estruturados ou semiestruturados, como entrevistas, grupos focais, documentos, áudios, vídeos e outros formatos multimodais. Suas funcionalidades permitem categorizar, organizar e explorar os dados de forma eficiente, possibilitando a identificação de padrões e a geração de insights que contribuem para análises acadêmicas consistentes e metodologicamente fundamentadas.

O NVivo contribuiu para a organização sistemática dos dados textuais, por meio de funcionalidades como o cruzamento de informações e a geração de relatórios analíticos. O uso do software facilitou a identificação de padrões e a interpretação dos resultados obtidos nas entrevistas. Segundo Bardin (1977), o texto representa uma forma de expressão do sujeito, e a análise de conteúdo busca identificar e categorizar elementos recorrentes – como palavras ou frases - considerando o tipo de comunicação e os objetivos interpretativos. Trata-se de um método adaptável a diferentes campos do conhecimento, amplamente utilizado na interpretação de dados qualitativos. A análise de conteúdo aplicada às entrevistas seguiu etapas sistemáticas baseadas nos fundamentos de Bardin (1977) e complementadas por Gaskell e Bauer (2015), assegurando rigor e profundidade na interpretação dos resultados. A seguir, são apresentadas as etapas detalhadas da análise de

Como recurso complementar, foi gerada uma nuvem de palavras no NVivo, cuja visualização permitiu identificar os termos mais recorrentes nas falas dos entrevistados. Palavras como “risco”, “fiscal”, “tecnologia”, “processos” e “gestão” destacaram-se, refletindo os principais temas abordados pelos sócios-proprietários dos escritórios contábeis. Essa análise visual, apresentada na Figura 4, ofereceu um panorama geral das preocupações e práticas mais enfatizadas, complementando a interpretação qualitativa dos dados.



**Fonte:** NVIVO (2025).

A transcrição das entrevistas foi conduzida com atenção aos detalhes, garantindo que todos os aspectos relevantes das falas dos entrevistados fossem registrados com exatidão. O processo seguiu etapas minuciosas, assegurando a fidelidade ao conteúdo original e proporcionando uma base sólida para a análise subsequente.

- **Processo de Transcrição:**

- **Gravação das Entrevistas:** As entrevistas foram realizadas presencialmente e gravadas com o consentimento expresso dos participantes, conforme estipulado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- **Audição Cuidadosa:** Cada gravação foi cuidadosamente revisada várias vezes para garantir que nenhuma informação fosse omitida ou mal interpretada.
- **Registro Fiel:** As falas dos entrevistados foram transcritas de forma integral, incluindo pausas, hesitações e expressões informais, com o intuito de capturar nuances importantes que enriquecessem a análise qualitativa. A transcrição foi realizada utilizando a ferramenta de transcrição online do Microsoft Office, resultando em um total de 42 páginas. Erros identificados durante o processo foram corrigidos, garantindo a precisão e a fidelidade do material.
- **Contextualização:** Quando necessário, foram inseridas observações destacadas em amarelo para fornecer contexto adicional às falas dos entrevistados. Essas observações incluíram informações sobre reações não verbais ou interações específicas, com o objetivo de enriquecer a análise e garantir uma compreensão mais ampla das situações relatadas.
- **Anonimização:** Para garantir a confidencialidade dos participantes, seus nomes foram substituídos por códigos alfanuméricos (ex.: "Entrevistado 1", "Entrevistado 2"), respeitando os princípios éticos da pesquisa e assegurando a privacidade dos dados.

- **Estrutura da Transcrição:**

- **Identificação Inicial:** Cada transcrição foi iniciada com informações contextuais essenciais, incluindo o número da entrevista, o local da organização, o nome do proprietário, a formação acadêmica do entrevistado, os cursos realizados, além da data, horário e duração aproximada da entrevista.
- **Diálogo Detalhado:** As falas dos entrevistados foram apresentadas de forma linear, com uma clara distinção entre perguntas e respostas, assegurando transparência e organização na transcrição.
- **Ênfase em Pontos Relevantes:** As questões diretamente relacionadas aos objetivos do estudo, como riscos operacionais e medidas de mitigação, receberam destaque especial na formatação da transcrição, facilitando o processo de análise. Também foram

destacados aspectos como o perfil do entrevistado, o perfil da empresa, o ambiente organizacional e o uso de tecnologias.

- **Resumo e Comparação:** O entrevistador elaborou resumos para cada resposta, destacando as falas mais relevantes e comparando-as entre os participantes. Este procedimento permitiu identificar os temas mais recorrentes e atribuir maior relevância às questões mais abordadas, proporcionando uma análise mais robusta e aprofundada.

#### b) Codificação de Dados no NVivo

As transcrições das entrevistas foram importadas para o software NVivo, onde foram organizadas e categorizadas conforme as variáveis do estudo, o que facilitou a validação e comprovação dos resultados obtidos. Durante esse processo, foram identificados padrões recorrentes, como referências a desafios tecnológicos, práticas de gestão de riscos e adaptações às mudanças regulatórias.

O uso do Nvivo possibilitou uma análise mais detalhada e sistemática das informações coletadas, fornecendo uma base sólida para a elaboração das conclusões do estudo. Além disso, o diagrama gerado no software foi utilizado como ferramenta para organizar e visualizar os principais tópicos emergentes das entrevistas. Esse recurso contribuiu para uma estruturação clara e coerente dos temas abordados pelos entrevistados, permitindo uma visão integrada das áreas mais relevantes discutidas.

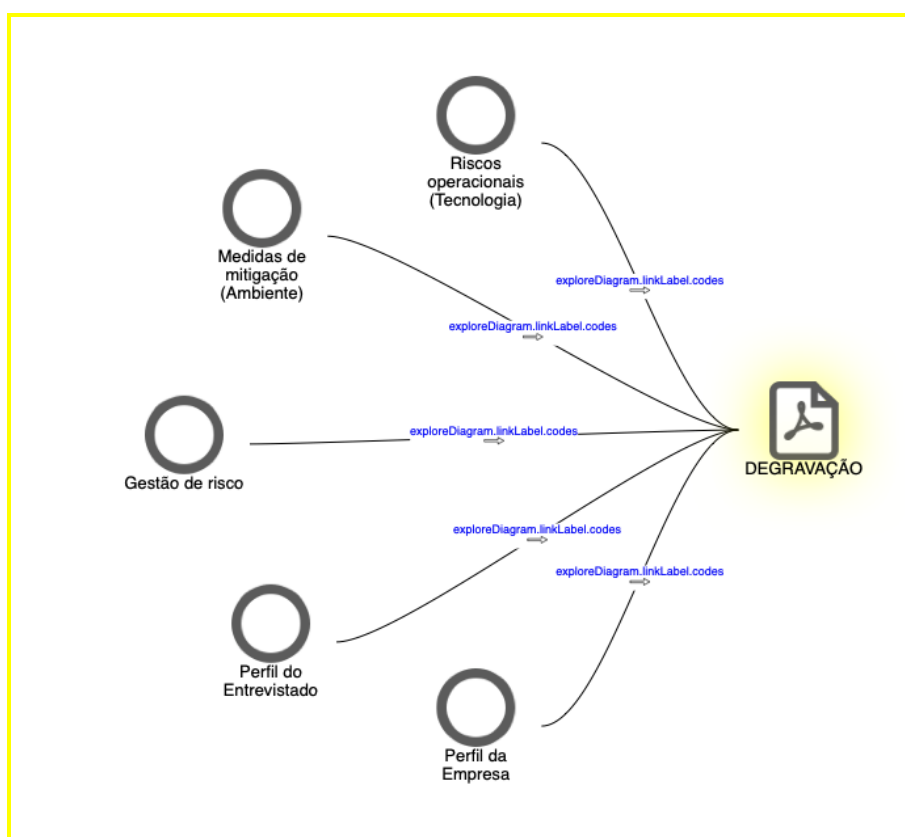
Entre as categorias identificadas, destacaram-se: *“riscos operacionais (tecnologias)”*, *“medidas de mitigação (ambiente)”*, *“gestão de risco”*, *“perfil do entrevistado”* e *“perfil da empresa”*. Esses temas foram interligados no diagrama, evidenciando as relações entre os conceitos mencionados pelos sócios-proprietários e a importância atribuída a cada dimensão analisada.

O emprego do NVivo reforçou a consistência da análise qualitativa realizada, ao combinar a interpretação manual dos dados com a sistematização proporcionada pelo software. Essa combinação contribuiu para aumentar a confiabilidade dos resultados e permitiu a identificação de padrões, inter-relações e correlações que poderiam não ser facilmente perceptíveis por meio da análise textual tradicional.

O diagrama gerado evidenciou, por exemplo, a influência das tecnologias nos riscos operacionais, a aplicação de medidas de mitigação adaptadas aos contextos organizacionais, as práticas de gestão de risco adotadas pelas empresas, bem como aspectos do perfil dos

entrevistados e das organizações participantes.

Para conduzir essa etapa da análise qualitativa, foi empregada a técnica de codificação com suporte do Nvivo. A utilização do software ampliou a compreensão e interpretação dos dados, permitindo uma construção mais robusta e fundamentada das conclusões do estudo.



**Figura 5 - Diagrama Entrevistas**

**Fonte:** NVIVO (2025)

A seguir, apresenta-se uma descrição detalhada do procedimento adotado, com destaque para as adaptações realizadas conforme as especificidades da pesquisa.

#### **- Preparação para a Codificação**

Importação dos Dados: As transcrições das entrevistas, que totalizaram 42 páginas, foram importadas para o software NVivo em um único arquivo consolidado. Para garantir a organização e a contextualização das informações, cada transcrição foi identificada com o nome do escritório e do sócios-proprietários correspondentes, posicionados no início de cada seção. Essa estruturação permitiu associar com clareza os dados de cada participante,

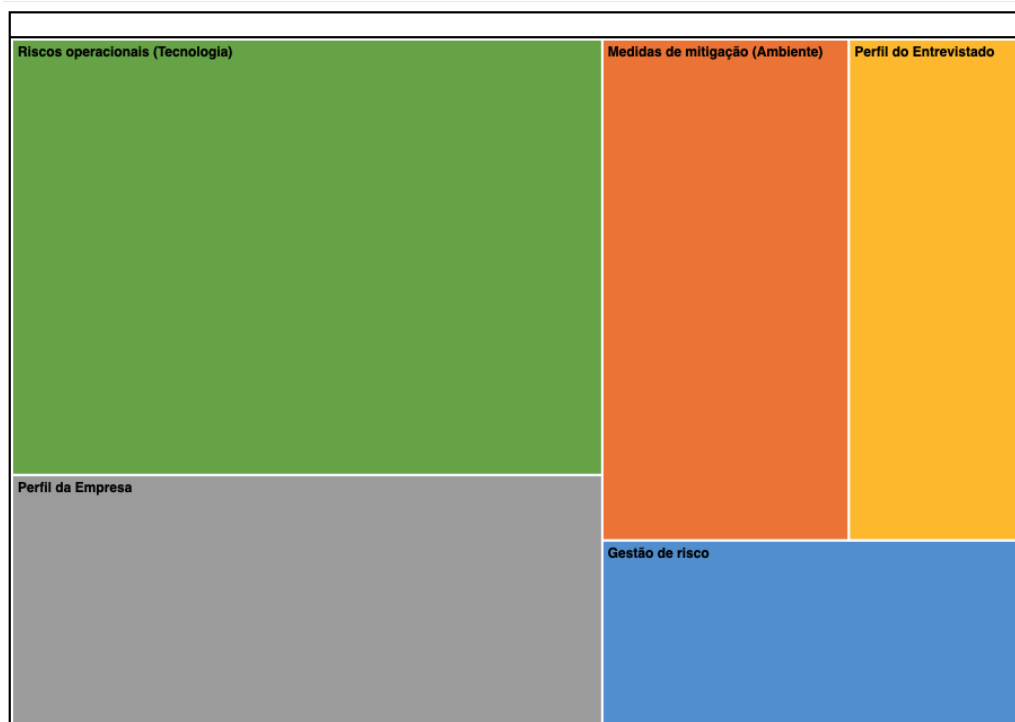
favorecendo uma análise integrada e aprofundada no ambiente do software.

**Definição de Categorias Iniciais (Nós):** As categorias iniciais de codificação foram definidas com base nos objetivos específicos da pesquisa e nas questões orientadoras do roteiro das entrevistas. Esses critérios serviram de referência para a organização e análise do conteúdo qualitativo. As categorias adotadas foram:

- o Riscos Operacionais;
- o Medidas de Mitigação;
- o Gestão de Riscos; e
- o Perfil da Empresa.

Essas categorias foram organizadas no NVivo por meio da criação de nós (nodes), cuja estrutura foi representada visualmente por dois gráficos: hierárquico (Figura 5) e solar (Figura 6). Essas representações gráficas facilitaram tanto a validação da codificação quanto a visualização da organização temática dos dados, evidenciando as inter-relações entre os tópicos e a peso atribuído a cada um no conjunto analisado.

O uso desses recursos visuais contribuiu de forma significativa para uma interpretação mais precisa, estruturada e sistemática do material coletado, reforçando a consistência da abordagem analítica adotada.



**Figura 6 - Gráfico de Hierarquia das categorias iniciais**

**Fonte:** NVIVO (2025)

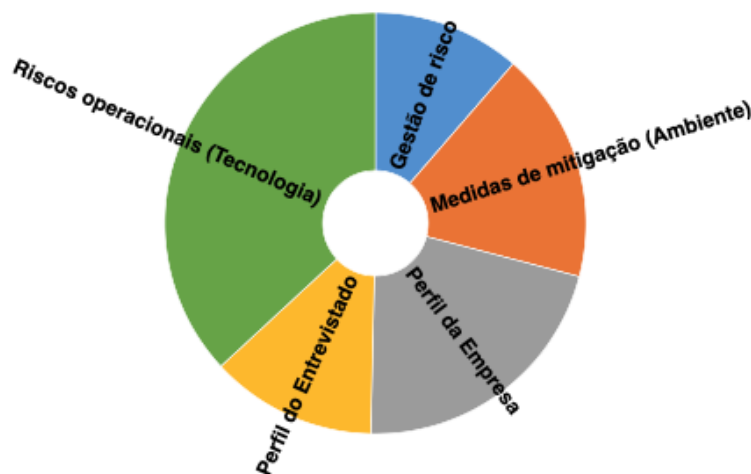


Figura 7 - Gráfico de Hierarquia Solar das categorias iniciais

Fonte: NVIVO (2025)

#### - Processo de Codificação

Codificação Inicial: Durante a leitura detalhada das transcrições, trechos específicos foram associados às categorias previamente definidas, com o objetivo de organizar e sistematizar a análise dos dados qualitativos. Essa etapa constituiu a base estruturada da codificação, permitindo identificar padrões e tendências nos relatos dos participantes. A seguir, alguns exemplos de como os conteúdos foram classificados:

- Trechos que abordavam dificuldades no uso de ferramentas digitais foram codificados na categoria *Riscos Operacionais > Desafios Tecnológicos*, incluindo também menções a falhas processuais, erros humanos, e limitações tecnológicas.
- Relatos sobre auditorias internas, monitoramento de atividades, gestão de pessoas e planos de contingência foram classificados na categoria *Gestão de Riscos*.
- A categoria *Medidas de Mitigação* incluiu temas como automação de processos, supervisão contínua, treinamento, ambiente e comunicação.
- O *Perfil da Empresa* contemplou informações relativas ao porte da organização, número de colaboradores, perfil dos clientes, estrutura departamental, localização e áreas de atuação.

Essa codificação inicial possibilitou uma organização temática, facilitando uma abordagem analítica mais aprofundada e sistemática dos dados.

Codificação Múltipla: Em casos nos quais os trechos se relacionavam a mais de uma categoria, foi adotada a codificação múltipla. Por exemplo, um relato que mencionava a supervisão de colaboradores e também a adoção de processos automatizados foi codificada tanto em Gestão de Riscos > Supervisão Contínua quanto em Medidas de Mitigação > Automação. Essa estratégia permitiu preservar a complexidade dos discursos, respeitando a sobreposição temática presente nas falas dos entrevistados.

Anotações e Reflexões: Durante a codificação, foram inseridas anotações analíticas diretamente no Nvivo, com o objetivo de registrar reflexões, interpretações preliminares e *insights* sobre os padrões emergentes. Essas observações enriqueceram a análise ao evidenciar conexões relevantes entre os dados e os objetivos do estudo, contribuindo para uma compreensão mais ampla e contextualizada dos achados.

#### - Refinamento das Categorias

Durante o processo de codificação, observações recorrentes nos dados indicaram a necessidade de ajustes na estrutura inicialmente proposta. Algumas categorias amplas foram refinadas e desdobradas em subtemas mais específicos, de modo a refletir com maior precisão a complexidade dos conteúdos analisados.

Um exemplo desse aprimoramento ocorreu na categoria **Riscos Operacionais**, que passou a incluir subdivisões como **falhas processuais**, **erros humanos**, **desafios** e **tecnologia**. Essa reorganização permitiu uma análise mais detalhada e contextualizada dos dados, além de facilitar a identificação de padrões temáticos e inter-relações relevantes ao longo das entrevistas.

#### - Interpretação e Refinamento dos dados antes dos Resultados

Após a codificação inicial, as categorias e subcategorias foram cuidadosamente revisadas para assegurar sua consistência e pertinência em relação aos objetivos da pesquisa. Esse processo envolveu a reavaliação dos trechos atribuídos a cada categoria, com o intuito de garantir que as classificações refletissem com fidelidade os significados e contextos expressos pelos entrevistados.

Ajustes também foram realizados nas definições e nos limites das subcategorias, aprimorando a organização analítica dos dados. Esse refinamento teve papel essencial no fortalecimento da base interpretativa do estudo.

Com os dados devidamente organizados, foi possível identificar padrões e tendências significativas, que contribuíram para as conclusões apresentadas. Esses elementos forneceram *insights* valiosos sobre a gestão dos riscos operacionais em organizações contábeis, permitindo uma análise mais profunda e fundamentada.

A análise temática foi adotada como estratégia metodológica para reunir categorias em temas mais amplos, alinhados aos objetivos da pesquisa. Esse método favoreceu a compreensão integrada das narrativas dos entrevistados e dos principais aspectos relacionados à gestão de riscos operacionais nas organizações contábeis brasileiras.

Após esse refinamento, os dados foram organizados nos seguintes temas centrais:

**Quadro 7- Tema e Descrição do Tema**

| <b>TEMA</b>                                            | <b>DESCRIÇÃO DO TEMA</b>                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Complexidade e Desafios dos Riscos Operacionais        | Inclui falhas de comunicação, erros humanos, dificuldades tecnológicas e mudanças regulatórias, evidenciando os desafios no cumprimento de obrigações fiscais e na execução das atividades diárias. |
| Adoção de Tecnologias na Gestão de Riscos              | Abrange automação de processos, sistemas integrados e uso de inteligência artificial, destacando o papel das ferramentas tecnológicas na mitigação de riscos e na otimização das operações.         |
| Capacitação e Supervisão como Ferramentas de Mitigação | Inclui treinamentos, supervisão contínua e auditorias internas, ressaltando a importância do capital humano e da supervisão no controle de riscos.                                                  |
| Impactos das Mudanças Tributárias                      | Explora adaptações a novas regulamentações e aumento de custos operacionais, mostrando como mudanças legislativas afetam diretamente os escritórios contábeis.                                      |

|                                             |                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestão de Crises e Continuidade Operacional | Focado em planos de contingência, soluções em nuvem e respostas rápidas a incidentes, evidenciando a resiliência organizacional diante de crises. |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

O processo de refinamento foi interativo, ajustando categorias e temas para garantir consistência, representação e coerência teórico-metodológica. Categorias menos frequentes foram agrupadas em temas abrangentes, enquanto as mais recorrentes foram mantidas como subtemas específicos.

A validação dos temas considerou sua aderência aos objetivos do estudo, à Teoria da Contingência e às evidências empíricas, assegurando a fidedignidade da interpretação. A seguir, alguns trechos representativos que ilustram as falas dos participantes:

- “As mudanças constantes na legislação complicam bastante o nosso trabalho. Precisamos estar sempre atentos para não cometer erros que resultem em multas.” (Entrevistado 4)
- “Sem um sistema integrado, a chance de erro humano nos processos fiscais é muito maior.” (Entrevistado 8)
- “Investimos em um sistema econômico de gestão para garantir que todos os prazos sejam cumpridos e evitar problemas com o fisco.” (Entrevistado 2)
- “Realizamos treinamentos periódicos para que a equipe esteja sempre atualizada com as novas exigências fiscais.” (Entrevistado 5)
- “A supervisão constante é essencial para identificar possíveis falhas antes que se tornem problemas maiores.” (Entrevistado 1).

A consolidação dos dados permitiu evidenciar os principais desafios, estratégias e oportunidades de aprimoramento, resultando em uma compreensão aprofundada e na formulação de um modelo interpretativo alinhado aos objetivos do estudo.

Identificação de Fatores Culturais: Aspectos culturais emergiram com influência relevante, relacionados às práticas internas, ao ambiente de trabalho e às relações interpessoais. Entre os fatores observados, destacam-se:

- *Cultura de Supervisão:* Escritórios com estruturas hierárquicas mais rígidas demonstraram maior dependência de controle direto e procedimentos manuais.

- *Abertura à Inovação*: Organizações com maior predisposição à tecnologia revelaram flexibilidade na gestão de riscos. Em contraste, empresas mais tradicionais mostraram resistência à mudança.
- *Relações Interpessoais*: Escritórios com comunicação interna eficaz relataram maior cooperação e melhor implementação de práticas de mitigação de riscos.

Influências Pessoais nas Respostas: As percepções dos entrevistados foram influenciadas por experiências individuais, destacando:

- *Tempo de Experiência*: Profissionais mais antigos enfatizaram mudanças estruturais e resiliência; os mais novos abordaram a importância da tecnologia e capacitação.
- *Formação Acadêmica*: Especialistas em áreas como auditoria ou tributação forneceram respostas mais técnicas; outros enfatizaram questões operacionais.
- *Papel no Escritório*: Donos envolvidos nas operações apontaram dificuldades em delegar, enquanto sócios-proprietários destacaram liderança e integração de processos.

Adaptação à Teoria da Contingência: As interpretações foram guiadas pela Teoria da Contingência, demonstrando como fatores como ambiente interno, estrutura e tecnologia influenciam práticas organizacionais. Exemplos incluem:

- Escritórios altamente dependentes de tecnologia relataram desafios na atualização e integração de sistemas.
- Estruturas organizacionais rígidas mostraram menor adaptabilidade às mudanças legais.
- Organizações mais flexíveis demonstraram maior resiliência e capacidade de resposta.

Exemplos de Contextualização nas Respostas:

**Quadro 8- Fatores Contingenciais**

| FATORES            | EXEMPLOS DE CONTEXTUALIZAÇÃO                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fatores Culturais: | "Nosso escritório é pequeno, então tudo depende de mim. Não conseguimos implementar um sistema robusto porque a equipe está acostumada a resolver tudo manualmente." (Entrevistado 3), trazendo um contexto de cultura organizacional |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | mais tradicional, com resistência à mudança e alta dependência de processos manuais.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Fatores Pessoais:       | <i>"Como já tenho mais de 30 anos de experiência, sei que mudanças na legislação são constantes. O segredo é estar preparado e nunca deixar tudo para a última hora."</i> (Entrevistadas 7), trazendo uma experiência extensa, moldando uma abordagem mais estratégica e proativa na gestão de riscos.                         |
| Tecnologia e Estrutura: | <i>"A integração entre os departamentos fiscal e contábil é o que mais ajuda a evitar erros, mas nem sempre temos tempo para reunir todos e discutir as mudanças."</i> (Entrevistado 4), trazendo um contexto de estrutura organizacional parcialmente integrada e dificuldade na comunicação interna impactando a eficiência. |

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2024).

#### **4. RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com sócios-proprietários de escritórios contábeis, tendo como foco central a questão investigada: como as organizações contábeis gerenciam os riscos operacionais associados à atividade de assessoria fiscal prestada aos seus clientes? A exposição dos achados foi estruturada com base no objetivo geral e nos objetivos específicos da pesquisa.

Considerando as recorrentes instabilidades do cenário tributário brasileiro e o consequente aumento dos riscos operacionais, esta análise examina as práticas de prevenção adotadas sob a perspectiva dos profissionais responsáveis pela gestão contábil. O intuito é evidenciar as estratégias utilizadas para mitigar tais riscos, os procedimentos incorporados à rotina dos escritórios e as iniciativas desenvolvidas pelas organizações para enfrentar esse ambiente desafiador.

A partir dos relatos dos sócios-proprietários entrevistados, este capítulo apresenta um entrelaçamento de narrativas e percepções que revelam, de forma concreta, como se configura o processo de gestão dos riscos operacionais na assessoria fiscal. A análise é conduzida à luz da Teoria da Contingência, permitindo compreender de que maneira os escritórios contábeis ajustam suas estratégias de gestão em resposta às demandas e variabilidades do ambiente tributário e organizacional.

A interpretação dos resultados desta pesquisa apoia-se nos pressupostos da Teoria da Contingência, que oferece uma estrutura conceitual adequada para compreender como as organizações contábeis ajustam suas estruturas, rotinas e práticas de gestão de riscos de acordo com as condições específicas de seu ambiente. Essa teoria, conforme defendem Burns e Stalker (1961), Lawrence e Lorsch (1967) e Woodward (1965), parte do princípio de que não existe uma única forma universal de gestão eficaz, uma vez que a eficácia organizacional depende do grau de adaptação entre a estrutura interna e as variáveis externas — como porte, tecnologia, ambiente regulatório e complexidade das operações.

A aplicação dessa teoria justifica-se porque os resultados obtidos evidenciam diferentes formas de estruturação e gestão entre os escritórios contábeis analisados, refletindo o modo como cada um responde às suas próprias contingências. Assim, a Teoria da Contingência possibilita interpretar as variações observadas quanto ao nível de formalização, à distribuição de responsabilidades, ao uso de tecnologia e à maturidade dos controles internos, como respostas adaptativas às exigências e instabilidades do ambiente contábil e fiscal.

Dessa maneira, a teoria não é apenas um referencial teórico de apoio, mas um eixo interpretativo essencial para explicar o fenômeno empírico investigado — isto é, como os escritórios de contabilidade estruturam seus mecanismos de gestão de riscos operacionais, fiscais e tributários a partir das contingências específicas de seu contexto de atuação. A partir desse enquadramento teórico, as análises a seguir são apresentadas de modo a relacionar as percepções dos sócios-proprietários às dimensões contingenciais que influenciam o comportamento e a eficácia das organizações contábeis.

Embora a Teoria da Contingência se mostre útil para explicar a diversidade organizacional entre os escritórios analisados, algumas limitações também puderam ser observadas. Souza et al. (2013) destacam que fatores contingenciais abrangem variáveis como ambiente, tecnologia e estrutura interna, mas, na prática, tais elementos se apresentam de forma interdependente e de difícil mensuração.

Isso foi percebido nas entrevistas, quando alguns sócios-proprietários relataram que a decisão de investir em tecnologia não depende apenas do porte do escritório, mas também da visão estratégica do escritório e do perfil da clientela atendida. O Entrevistado 4 exemplificou essa situação ao afirmar: *“As mudanças constantes na legislação complicam bastante o nosso trabalho. Precisamos estar sempre atentos para não cometer erros que resultem em multas.”* Já o Entrevistado 5 complementou: *“Realizamos treinamentos periódicos para que a equipe esteja sempre atualizada com as novas exigências fiscais.”*

Essas falas indicam que, embora a teoria explique de maneira consistente por que estruturas distintas podem ser eficazes em contextos diferentes, as decisões organizacionais não se restringem apenas a respostas reativas ao ambiente. Em alguns casos, observou-se postura proativa dos sócios-proprietários, que investem em capacitação e inovação mesmo diante de restrições, demonstrando que a prática pode superar os limites previstos pela teoria.

#### **- Perfil do Entrevistado e da Empresa**

As empresas cujos sócios-proprietários foram entrevistados apresentam diversidade em termos de porte, estrutura organizacional e perfis de atendimento, embora todas atuem no setor contábil e compartilhem algumas características em comum. Todos os entrevistados são sócios-proprietários dos respectivos escritórios. A maioria dos negócios é composta por pequenos e médios escritórios, enquanto três deles se destacam como de grande porte, com equipes que variam entre 3 e 18 colaboradores nos menores, chegando a dezenas de profissionais nos maiores. O atendimento concentra-se predominantemente em pequenas e

médias empresas — muitas das quais optam pelo regime tributário do Simples Nacional, dada sua abrangência e simplificação fiscal. A carteira de clientes dos escritórios varia de 46 a 470 empresas, dependendo do porte do escritório.

“Observa-se que escritórios de menor porte utilizam controles mais simples e informais, enquanto os de maior porte investem em sistemas integrados de gestão. Esse resultado corrobora as conclusões de Woodward (1965), ao evidenciar que a tecnologia disponível exerce influência direta sobre a estrutura organizacional, e reforça o que Mintzberg (1979) descreve em sua tipologia de configurações organizacionais.”

A experiência dos entrevistados na área contábil é bastante heterogênea, refletindo tanto trajetórias profissionais distintas quanto realidades organizacionais diversas. Alguns sócios-proprietários possuem apenas alguns anos de atuação, como o Entrevistado 6, com quatro anos de experiência, enquanto outros acumulam décadas no setor, como o Entrevistado 2, que atua há 42 anos. Essa diversidade resulta em uma amostra equilibrada entre sócios-proprietários mais experientes e profissionais em início de carreira, evidenciando distintas formas de adaptação às mudanças do ambiente externo.

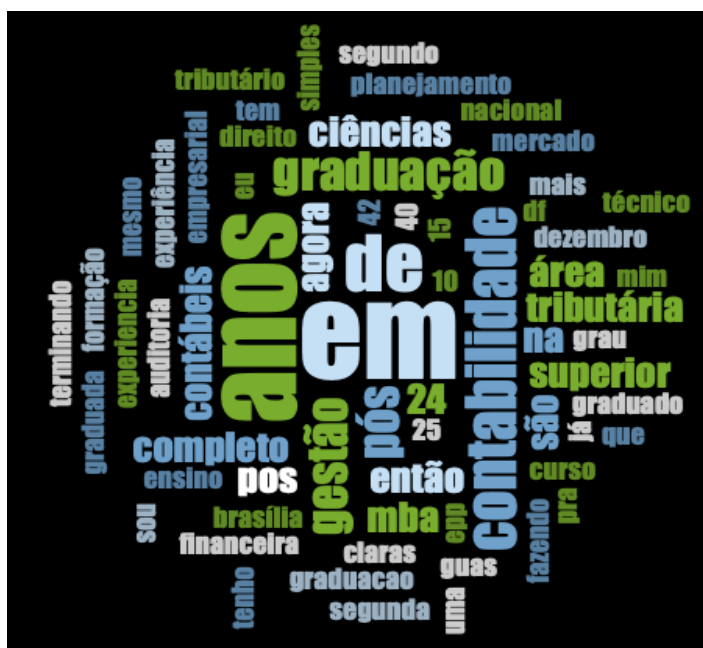
A experiência dos sócios-proprietários impacta diretamente a forma como cada escritório lida com os desafios operacionais, as exigências regulatórias e a adoção de inovações tecnológicas. Em organizações mais consolidadas, profissionais com maior tempo de atuação tendem a assumir funções de mentoria, supervisão e transmissão de conhecimento tácito, fortalecendo uma gestão integrada e resiliente. Já nos escritórios de menor porte, a inserção de sócios-proprietários mais jovens tem favorecido a adoção de tecnologias e a busca por maior eficiência nos processos. A presença de controles internos básicos, mesmo nesses escritórios menores, confirma a visão do COSO (2007), de que mecanismos de controle são indispensáveis à confiabilidade da informação, independentemente do porte da organização. Esses achados também dialogam com a perspectiva de Burns e Stalker (1961), segundo a qual estruturas mais orgânicas e adaptáveis são necessárias em contextos dinâmicos, reforçando a importância da inovação tecnológica e da capacidade de adaptação dos profissionais.

Os relatos dos entrevistados reforçam essa complementaridade de perspectivas. O Entrevistado 2 destacou: *"A experiência permite prever problemas antes que eles ocorram, mas é fundamental ouvir os jovens, que trazem novas perspectivas e ideias"*. Por sua vez, o Entrevistado 6 observou: *"A tecnologia é uma aliada indispensável para quem está começando, pois reduz a curva de aprendizado e minimiza os erros"*.

No que se refere à formação acadêmica, todos os profissionais entrevistados possuem algum nível de ensino superior ou técnico vinculado à área contábil, embora com percursos

Essa diversidade de trajetórias e qualificações se reflete também nas divergentes formas de estruturação dos escritórios e na maneira como gerenciam os riscos operacionais. Em organizações de menor porte, a proximidade com os clientes é frequentemente apontada como diferencial competitivo, enquanto, em escritórios de maior dimensão, a complexidade das operações demanda sistemas mais robustos de controle interno e a formação de equipes especializadas.

Essa diversidade nas estruturas e nos perfis dos escritórios pode evidenciar como distintas realidades organizacionais influenciam a forma de atuação e as estratégias de gestão de riscos. A relevância da qualificação contínua nesse processo é reforçada pela análise da nuvem de palavras (Figura 8), que demonstra como os escritórios organizam suas equipes e definem suas prioridades estratégicas.



**Fonte:** NVIVO (2025).

Os termos “anos”, “contabilidade” e “graduação” aparecem em destaque, indicando que os participantes fazem questão de situar sua trajetória na área contábil. Palavras como “pós”, “mba”, “superior”, “ciências contábeis” e “tributária” reforçam o investimento em **formações complementares**, com foco em áreas estratégicas como **gestão fiscal, financeira e planejamento tributário**.

A presença de números como “10”, “15”, “24”, “25” e “49” sugere **ampla variação no tempo de atuação**, indo desde profissionais iniciantes até sócios-proprietários com mais de quatro décadas de experiência, o que corrobora a diversidade de perfis entre os entrevistados. Além disso, expressões como “completo”, “curso”, “superior”, e “formação” reforçam a ideia de que a qualificação formal é vista como um requisito essencial para lidar com os desafios e complexidades do setor contábil, especialmente diante das frequentes mudanças na legislação tributária.

O investimento em capacitação contínua, identificado sobretudo em escritórios de maior porte, está alinhado ao que Burns e Stalker (1961) apontam como requisito essencial em estruturas orgânicas, nas quais a adaptabilidade das pessoas é determinante para o desempenho organizacional. Nesse sentido, a nuvem de palavras não apenas representa graficamente os relatos dos entrevistados, mas também reforça a percepção dos sócios-proprietários de que a capacitação contínua constitui uma estratégia eficaz de mitigação de riscos e um importante fator de diferenciação no mercado contábil.

O perfil das empresas entrevistadas está representado na análise apresentada a seguir, gerada com o apoio do software Nvivo:



**Figura 9 - Nuvem de Palavras Perfil Da Empresa**

**Fonte:** NVIVO (2025)

A representação visual gerada pelo software NVivo, a partir das entrevistas realizadas, permite identificar os termos mais frequentemente utilizados pelos participantes ao descreverem o perfil de suas empresas e trajetórias profissionais. A predominância das palavras “colaboradores”, “clientes”, “departamento” e “porte” evidencia que os entrevistados atribuem grande relevância à estrutura organizacional, ao volume de atendimento e ao tamanho das operações, elementos diretamente ligados à capacidade de gestão dos riscos operacionais e fiscais. A presença marcante do termo “colaboradores” reforça a centralidade da equipe na execução das atividades contábeis e na manutenção da conformidade, enquanto a recorrência de “departamento” sugere que, mesmo em escritórios menores, há uma tentativa de organização departamentalizada das funções (como fiscal, contábil, pessoal e societário).

Termos como “fiscal”, “federal”, “conformidade” e “atendimento” remetem à natureza das atividades desenvolvidas pelas empresas — em especial à preocupação constante com a legislação tributária e o cumprimento das obrigações acessórias. Isso reforça a percepção, presente em diversas falas, de que o risco tributário é um dos principais pontos de atenção para os sócios-proprietários contábeis. O Entrevistado 3 afirmou: *“Na contabilidade, qualquer descuido com o cumprimento das obrigações acessórias pode gerar multas pesadas, por isso o risco tributário é sempre a nossa maior preocupação.”* De forma semelhante, o

Entrevistado 4 destacou: *“Estamos sempre atentos às mudanças na legislação, porque uma interpretação incorreta pode comprometer o negócio do cliente e a credibilidade do escritório.”* A palavra “capacitação” aparece como um indicativo de que os entrevistados reconhecem a importância da formação técnica contínua dos profissionais, elemento frequentemente associado às estratégias de mitigação de falhas.

A nuvem também permite inferir a localização predominante das empresas participantes, com destaque para os termos “Goiás”, “Distrito Federal” e “Valparaíso”, sinalizando uma concentração regional na área centro-oeste do país. Esse recorte territorial pode influenciar diretamente nas estratégias adotadas pelos escritórios, considerando as características econômicas e regulatórias locais.

Outro ponto de destaque é o uso de expressões numéricas, como “110”, “530”, “46”, “200” e “30”, que aparecem em associação a quantidade de clientes, funcionários ou tempo de atuação no mercado. Isso reforça a diversidade do perfil das empresas entrevistadas, que variam entre pequenos e grandes escritórios, o que enriquece a análise ao oferecer múltiplas perspectivas sobre os riscos enfrentados na prática contábil.

Portanto, a nuvem de palavras, além de representar graficamente os dados textuais, contribui como um recurso interpretativo que confirma as informações levantadas nas entrevistas e permite observar padrões discursivos importantes sobre estrutura, processos, regionalidade, equipe e tecnologia — todos elementos fundamentais para a compreensão dos riscos e das estratégias organizacionais analisadas neste estudo.

#### **- Ambiente Organizacional**

Em relação à organização interna, observou-se que os escritórios contábeis entrevistados, em sua maioria, adotam uma estrutura departamentalizada, com divisão entre setores: fiscal, contábil, pessoal e comercial. Escritórios de maior porte, especialmente, apresentam modelos de gestão mais complexos, nos quais as responsabilidades são delegadas a líderes setoriais, sob supervisão direta do proprietário ou de um diretor. Em alguns casos, esses líderes respondem a uma gestão operacional intermediária, responsável por supervisionar as atividades cotidianas.

A cultura organizacional é marcada por valores como eficiência, responsabilidade e transparência, com ênfase na capacitação contínua. A maior parte dos entrevistados relatou a utilização de tecnologias de apoio à gestão, como softwares de contabilidade e sistemas de monitoramento de obrigações fiscais, com o objetivo de otimizar a produtividade e garantir

conformidade regulatória. Apenas um dos escritórios indicou baixa adesão a tecnologias, utilizando predominantemente documentos físicos e planilhas, o que, segundo o próprio sócio-proprietário, aumenta o risco de penalidades fiscais. Entre os principais desafios mencionados, destacou-se a necessidade constante de atualização tecnológica, em função das frequentes alterações na legislação tributária.

Sobre a departamentalização, o Entrevistado 4 afirmou: *"A divisão de tarefas entre os departamentos é essencial para garantir a especialização, mas é preciso investir na integração entre as áreas para evitar falhas de comunicação"*. Essa preocupação com a integração entre as áreas para evitar falhas de comunicação também foi abordada pelo Entrevistado 7: *"Reuniões semanais ajudam a alinhar as demandas e garantem que todos estejam na mesma página."* Esses resultados corroboram Burns e Stalker (1961), ao evidenciar que ambientes mais dinâmicos exigem estruturas mais orgânicas, flexíveis e adaptáveis, enquanto contextos estáveis favorecem configurações mecanicistas. Além disso, os achados dialogam com Lawrence e Lorsch (1967), que destacam que a eficácia organizacional depende do equilíbrio entre diferenciação — a divisão de tarefas e especialização das áreas — e integração, que assegura a coordenação e a comunicação eficaz entre os departamentos.

Os entrevistados também abordaram os desafios relacionados à gestão de equipes e ao relacionamento com os clientes. O Entrevistado 5, cujo escritório atende aproximadamente 350 empresas, destacou: *"Lidar com um número grande de clientes requer muita organização e processos bem definidos. Um erro pode impactar dezenas de empresas"*. Já o Entrevistado 2, responsável por um escritório com 90 clientes, complementou: *"Por mais que tenhamos tecnologia, o contato humano ainda é essencial. Clientes querem sentir que estamos presentes, especialmente em momentos críticos."*

No que se refere às mudanças regulatórias, estas foram apontadas pelos entrevistados como fatores críticos que impactam diretamente a rotina dos escritórios contábeis. O Entrevistado 3 ressaltou: *"Cada nova legislação exige investimentos em treinamento e sistemas. O custo é alto, mas o impacto de não acompanhar as mudanças pode ser ainda maior"*. Já o Entrevistado 5 destacou as dificuldades enfrentadas por escritórios de menor porte: *"Com tantas alterações, às vezes é difícil manter a equipe sempre atualizada, especialmente em escritórios menores"*.

As mudanças regulatórias e fiscais exercem impacto significativo na rotina dos escritórios contábeis. Todos os entrevistados ressaltaram que alterações na legislação tributária - como reformas fiscais e mudanças nas obrigações acessórias - demandam uma

adaptação contínua dos processos internos. Esses ajustes afetam diretamente a operação dos escritórios, que precisam manter seus procedimentos sempre alinhados às novas exigências legais.

Para enfrentar esses desafios, os escritórios de contabilidade promovem treinamentos regulares para seus colaboradores, especialmente aqueles vinculados às áreas fiscal e tributária, de modo a assegurar o acompanhamento das atualizações normativas. Paralelamente, muitos investem em tecnologia para automatizar processos e reduzir erros relacionados ao cumprimento das obrigações fiscais. Nesse contexto, as frequentes alterações tributárias impõem a necessidade de atualizações constantes nos sistemas utilizados e na capacitação técnica das equipes, o que eleva os custos operacionais e exige uma reavaliação permanente das estratégias de gestão.

A comunicação, tanto interna quanto externa, revelou-se um elemento essencial na dinâmica dos escritórios contábeis. No âmbito interno, destacam-se as reuniões periódicas e os mecanismos formais de feedback, utilizados para alinhar tarefas e monitorar o andamento das atividades. Já na comunicação externa, prevalece os canais digitais - como e-mails e aplicativos de mensagens, especialmente o WhatsApp - e o uso de plataformas de gestão compartilhadas com os clientes.

Essa prática tem favorecido a agilidade no atendimento, mas também impõe desafios de organização e controle, sobretudo em escritórios com maior volume de clientes. A adaptação ao perfil de cada cliente mostra-se uma tarefa complexa: se por um lado, o uso de múltiplos canais e a flexibilidade nos meios de contato ampliam a qualidade do serviço prestado, por outro, tornam mais difícil a gestão e o acompanhamento sistemático de todas as demandas. Nesse sentido, o Entrevistado 3 destacou a relevância da personalização no relacionamento com os clientes: *"Cada cliente tem uma necessidade específica. Precisamos adaptar nossa comunicação para atender todos de forma satisfatória, sem perder a qualidade"*.

Essas dificuldades operacionais evidenciam que a busca por um atendimento personalizado pode, ao mesmo tempo, agregar valor ao serviço e ampliar os riscos internos, seja pela sobrecarga de processos, seja pela maior probabilidade de falhas na comunicação e na execução das tarefas. Para lidar com esse cenário, a maioria dos escritórios entrevistados realiza análises periódicas do ambiente interno, com o objetivo de identificar e mitigar riscos. Essas análises envolvem o monitoramento dos processos operacionais, a verificação do cumprimento das normas e a avaliação do desempenho dos colaboradores. Como observou o Entrevistado 3: *"A gente acompanha de perto o que está sendo feito, confere relatórios e revê*

*processos toda semana. Isso ajuda a evitar erros que passam despercebidos."*

No âmbito externo, as análises concentram-se no acompanhamento de mudanças regulatórias e nas condições de mercado, buscando adaptar os processos internos sempre que necessário. No entanto, conforme apontado nas entrevistas, essa dimensão ainda recebe atenção limitada. Muitos sócios-proprietários relataram dificuldades em dedicar tempo a esse tipo de monitoramento, seja em razão da rotina operacional intensa, seja pela ausência de uma estrutura formal para essa finalidade. O Entrevistado 1 destacou essa limitação: *"A parte externa é mais difícil de acompanhar. A gente fica tão focado no operacional que às vezes demora pra perceber o impacto de uma nova norma."* Essa fragilidade compromete a capacidade de repassar informações atualizadas aos colaboradores e de integrá-las à gestão estratégica, aumentando os riscos associados a mudanças repentinas no ambiente fiscal e regulatório.

Por fim, a comunicação com os clientes foi destacada como um ponto crítico. O Entrevistado 4 relatou: *"Utilizamos principalmente WhatsApp e e-mails para manter contato com os clientes, mas a demanda é tão grande que, às vezes, fica difícil acompanhar todas as solicitações"*. Já o Entrevistado 3 reforçou a importância da personalização no atendimento: *"Cada cliente tem uma necessidade específica. Precisamos adaptar nossa comunicação para atender todos de forma satisfatória, sem perder a qualidade."*

Alguns escritórios também recorrem a *benchmarks* com outras organizações do setor e participam de seminários e eventos da área contábil, como forma de atualização e aprimoramento de práticas. Apesar disso, nem todos contam com uma área dedicada exclusivamente à gestão de riscos operacionais. Em muitos casos, a responsabilidade pela mitigação desses riscos recai sobre o gestor ou diretamente aos sócios-proprietários, que acompanha a execução dos processos e realiza ajustes conforme surgem novos desafios ou oportunidades de melhoria. Essas práticas visam reduzir falhas operacionais e assegurar o cumprimento das obrigações fiscais, minimizando riscos de não conformidade e preservando a imagem da empresa.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas foi a cultura organizacional. O Entrevistado 8 enfatizou a busca pela transparência e pelo investimento em capacitação: *"Fazemos reuniões semanais para discutir o andamento das tarefas e as mudanças na legislação. Acredito que manter a equipe bem informada é o segredo para evitar problemas."* Por outro lado, o Entrevistado 4 apontou dificuldades na comunicação interna, mesmo em um ambiente com forte foco em tecnologia: *"Temos muitos clientes e nem sempre conseguimos alinhar as demandas entre os departamentos. Isso pode gerar atrasos ou confusões."*

Os relatos evidenciam que o ambiente organizacional varia de acordo com o porte e a estrutura de cada escritório. Contudo, todos compartilham o desafio de equilibrar eficiência, conformidade e inovação em um cenário tributário em constante transformação. Apesar dessas diferenças, observa-se que a maioria mantém estruturas organizacionais departamentalizadas, com processos definidos para atender às demandas específicas de cada área. Da mesma forma, Guerra (2007) reforça que o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas contribui para o alinhamento entre estrutura e ambiente, fortalecendo a capacidade de resposta das empresas diante de mudanças.

Além da transparência e da capacitação, outros elementos da cultura organizacional também se mostraram relevantes na análise do ambiente interno. O clima de trabalho foi descrito por 62,5% dos entrevistados (5 de 8) como positivo e colaborativo, embora 25% tenham ressaltado que a elevada demanda de tarefas gera um ambiente de pressão e tensão. O Entrevistado 6 destacou essa dificuldade: *“A gente tenta manter um ambiente leve, mas é difícil quando temos prazos muito apertados. Acaba gerando tensão.”* Já o Entrevistado 7 ressaltou a importância da liderança direta na condução das equipes: *“Faço questão de conversar com todos, orientar e acompanhar de perto. Não dá pra largar na mão.”*

Essas percepções demonstram que a liderança e o clima organizacional exercem papel fundamental na manutenção do equilíbrio interno diante das pressões externas do ambiente contábil. Nesse sentido, as falas dos sócios-proprietários reforçam a análise de Lawrence e Lorsch (1967), segundo a qual a eficácia organizacional depende do grau de alinhamento entre a estrutura interna — representada pela comunicação, integração e liderança — e as demandas impostas pelo ambiente externo.

No que se refere à liderança, 75% dos entrevistados apontaram um estilo de gestão centralizado, com decisões concentradas nos próprios gestores ou sócios-proprietários. Em contrapartida, 2 dos 8 participantes relataram esforços para ampliar gradualmente a autonomia e a participação da equipe nos processos decisórios.

Quanto às normas e regras, 50% dos escritórios declararam que os processos internos não são formalizados por escrito, o que dificulta a padronização e compromete o controle interno. A comunicação interna também surgiu como ponto de atenção: embora 62,5% dos entrevistados (5 sócios-proprietários) afirmem manter contato direto e frequente com os colaboradores, 37,5% (3 sócios-proprietários) relataram ruídos constantes na troca de informações, ocasionando retrabalho e perda de produtividade.

Esses fatores indicam que a cultura organizacional exerce influência direta na gestão dos riscos operacionais, especialmente na forma como as equipes interpretam e executam suas

responsabilidades. Assim, fortalecer o alinhamento entre clima organizacional, liderança, normas, regras e comunicação mostra-se essencial para consolidar um ambiente mais coerente com as exigências de um mercado contábil cada vez mais dinâmico e complexo.

A análise do ambiente organizacional dos escritórios entrevistados evidencia ainda diferenças relevantes conforme o porte das empresas. Nos escritórios de pequeno porte, como os dos Entrevistados 2 e 4, o contexto é marcado por maior informalidade, estruturas enxutas e forte centralização nas decisões. Os processos tendem a ser mais flexíveis, porém menos documentados, o que eleva a exposição a riscos operacionais. O Entrevistado 4 ilustrou esse cenário ao afirmar: *“Aqui a gente resolve tudo direto, olho no olho. Não tem muito processo escrito, mas cada um sabe o que tem que fazer.”* Essa proximidade favorece agilidade no atendimento, mas também aumenta a dependência dos sócios-proprietários e reduz a capacidade de controle sobre erros recorrentes.

Nos escritórios de médio e grande porte, representados pelos Entrevistados 1, 3, 5, 7 e 8, verifica-se uma estrutura mais departamentalizada, com lideranças setoriais, maior utilização de sistemas de gestão e foco na padronização de procedimentos. O Entrevistado 5 destacou: *“Cada departamento tem um responsável. Isso ajuda a distribuir as tarefas e manter o padrão no atendimento.”*

Nesses ambientes, há maior ênfase na comunicação formal, na definição de regras claras e no estabelecimento de fluxos internos bem delineados, fatores que contribuem para um clima organizacional orientado à eficiência e à mitigação de falhas.

Dessa forma, o porte organizacional exerce influência direta sobre a cultura, o estilo de liderança e o grau de formalização dos processos, impactando não apenas a gestão de pessoas, mas também a forma como os riscos operacionais são identificados, monitorados e tratados.

**Tabela 2 - Porte da Empresa**

| Porte do Escritório | Entrevistados |
|---------------------|---------------|
| Pequeno             | 2, 4 e 6      |
| Médio               | 1 e 3         |
| Grande              | 5, 7 e 8      |

Essas características e necessidades organizacionais estão refletidas na nuvem de palavras gerada, apresentada a seguir:



também sobre as pessoas que o compõem. A relação entre capacitação e responsabilidade revela uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento técnico das equipes, embora, como demonstrado nas análises anteriores, essa prática nem sempre ocorra de maneira sistematizada..

Por fim, termos como “sucesso”, “constante”, “liberdade”, “escritório” e “colaborativos” reforçam que os entrevistados associam um bom ambiente organizacional à cooperação entre áreas, à liberdade controlada dos profissionais e à qualidade no atendimento ao cliente, refletindo tanto valores culturais quanto metas operacionais.

#### - **Tecnologia**

As empresas entrevistadas recorrem a diferentes tecnologias para conduzir suas atividades diárias e assegurar eficiência na entrega de serviços e no cumprimento das obrigações junto aos clientes. Entre essas ferramentas, destacam-se os sistemas de gestão contábil, mencionados por 6 dos 8 escritórios (75%), que utilizam plataformas especializadas para controle fiscal e contábil. O sistema Domínio Sistemas foi citado por 5 empresas (62,5%) como a principal ferramenta para gestão de obrigações, enquanto o GESTTA, voltado ao gerenciamento de prazos, documentos e à comunicação com clientes, é adotado por 4 empresas (50%).

A Tabela 3, a seguir, sintetiza os sistemas utilizados pelas organizações entrevistadas:

**Tabela 3 - Sistemas utilizados pelos escritórios contábeis entrevistado**

| Tipo de Sistema              | Ferramenta Principal | Nº de Escritórios | Percentual (%) |
|------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|
| Sistema de gestão contábil   | Domínio Sistemas     | 5                 | 62,5%          |
| Sistema de gestão de tarefas | GESTTA               | 4                 | 50%            |
| Controle Manual              | Planilhas            | 2                 | 25%            |
| Sistema de auditoria fiscal  | SIEG/IRIS            | 2                 | 25%            |
| Acompanhamento de prazos     | Softwares de tarefas | 5                 | 62,5%          |

Por outro lado, 2 escritórios (25%) relataram não utilizar sistemas automatizados para o controle de obrigações, operando exclusivamente por meio de planilhas. Essa prática eleva o risco operacional, em razão da maior probabilidade de erros manuais, atrasos e falhas na organização das informações.

No que se refere ao uso de sistemas de auditoria fiscal, apenas 2 escritórios (25%) afirmaram utilizar ferramentas como SIEG e IRIS, voltadas ao monitoramento da conformidade tributária e à garantia da integridade dos dados. Para o acompanhamento de metas e prazos internos, 5 empresas (62,5%) recorrem a softwares de gestão de tarefas, que permitem visualizar o andamento das entregas, identificar pendências e assegurar o cumprimento tempestivo das obrigações. Tais ferramentas são vistas pelos sócios-proprietários como essenciais para otimizar a organização interna, fortalecer a comunicação com os clientes e mitigar riscos operacionais.

As falas dos entrevistados reforçam essa percepção. O Entrevistado 8 destacou: *"Investimos em sistemas como o Domínio e o Gestta, que nos ajudam a centralizar informações e melhorar a comunicação com os clientes. Sem isso, seria impossível atender às demandas atuais"*. Já o Entrevistado 1 ressaltou as dificuldades associadas à modernização tecnológica: *"A transição entre sistemas antigos e novos é complicada. Os custos são altos e o treinamento consome muito tempo."*

No campo da automação, o Entrevistado 6 afirmou: *"Automatizamos boa parte das tarefas repetitivas, como a apuração de impostos, o que nos dá mais tempo para focar em análises estratégicas"*. Por outro lado, o Entrevistado 2 ponderou sobre os limites da tecnologia: *"Mesmo com toda a tecnologia, o olho humano ainda é necessário. A inteligência artificial ajuda, mas não substitui a supervisão de um contador experiente"*.

Esses achados corroboram a perspectiva de Woodward (1965), ao demonstrar que a tecnologia é um dos principais fatores contingenciais que moldam a estrutura organizacional, determinando níveis de especialização, centralização e controle. Além disso, Guerra (2007) reforça que o alinhamento entre tecnologia e estrutura é essencial para aprimorar os sistemas de informação gerencial, permitindo que as empresas respondam de forma mais eficiente às exigências do ambiente externo. Da mesma forma, Beuren e Macohon (2011) ressaltam que o uso de recursos tecnológicos favorece a institucionalização de práticas gerenciais e o fortalecimento das rotinas operacionais.

A manutenção e atualização tecnológica configuram-se como desafios recorrentes. Todos os escritórios reconhecem a importância de manter seus sistemas atualizados para assegurar conformidade normativa e prevenir falhas operacionais. Contudo, enfrentam

dificuldades diante da constante evolução das exigências regulatórias e fiscais, que exigem investimentos frequentes em tecnologia e capacitação. Nesse contexto, o Entrevistado 8 relatou uma estratégia alternativa adotada em seu escritório: *"a escolha por atuar em um nicho de mercado com menor volatilidade tributária"*. Segundo ele, essa decisão visa reduzir os riscos fiscais, facilitar o controle das obrigações e trazer mais previsibilidade à gestão contábil.

Cinco dos oito escritórios entrevistados (62,5%) informaram recorrer a recursos externos — como informativos jurídicos, consultorias especializadas e canais de atualização técnica — para manter seus sistemas e processos alinhados às constantes mudanças na legislação. Essa prática tem se mostrado eficaz para mitigar riscos de não conformidade e aumentar a segurança na execução das obrigações fiscais e contábeis. Ainda assim, a substituição de sistemas antigos por novas plataformas permanece como um desafio expressivo, sobretudo pelos custos relacionados ao treinamento de equipes, à migração de dados e à reestruturação de fluxos internos de trabalho.

Outro desafio comum identificado é a dependência de sistemas que, embora apresentem funcionalidades avançadas, nem sempre atendem integralmente às necessidades específicas das empresas. Essa limitação frequentemente leva à necessidade de realizar ajustes manuais ou de recorrer a ferramentas externas complementares. Além disso, a complexidade das tecnologias adotadas pode representar um obstáculo tanto para sócios-proprietários quanto para colaboradores, dificultando a plena utilização dos recursos disponíveis.

Apesar dessas limitações, os escritórios entrevistados reconheceram de forma unânime a relevância crítica das soluções tecnológicas para assegurar eficiência operacional e sustentabilidade das atividades. Ainda que nem todos utilizem sistemas especializados de gestão — como plataformas integradas ou ferramentas de auditoria fiscal —, todos fazem uso de algum recurso tecnológico, ainda que básico, como planilhas eletrônicas e aplicativos de comunicação. A análise da nuvem de palavras gerada no NVivo reforça esse achado, evidenciando que os entrevistados atribuem alta relevância à tecnologia e a sistemas eficazes, sobretudo no que diz respeito à agilidade na entrega das obrigações acessórias, o que reflete uma preocupação constante com automação e conformidade fiscal.



tecnológica e de buscar soluções cada vez mais avançadas e eficientes. Essa postura reflete o compromisso dos escritórios em acompanhar a evolução tecnológica e responder de forma competitiva e sustentável às demandas do mercado. No entanto, mesmo diante de investimentos consideráveis, persistem desafios. Seis dos oito escritórios (75%) apontaram como principal dificuldade a falta de integração entre diferentes sistemas, o que gera necessidade de treinamentos adicionais, retrabalho e perda de eficiência. Esses sócios-proprietários apontaram a necessidade de conectar as plataformas de contabilidade, auditoria e comunicação com os clientes, a fim de reduzir o trabalho manual e aumentar a precisão das informações. O Entrevistado 7 reforçou essa questão ao afirmar: *“Temos bons sistemas, mas eles não conversam entre si. Isso faz com que a equipe perca tempo inserindo os mesmos dados em várias plataformas.”*

Outro ponto recorrente foi a necessidade de capacitação contínua. Em quatro escritórios (50%), os sócios-proprietários relataram dificuldades dos colaboradores em explorar plenamente os sistemas, seja por falta de treinamento, seja pela ausência de tempo para aprendizado. Além disso, a usabilidade de algumas ferramentas foi criticada, por serem consideradas complexas e pouco intuitivas, dificultando a adaptação de novos usuários e impactando negativamente a produtividade.

O papel estratégico da tecnologia também foi evidenciado em depoimentos específicos. O Entrevistado 5, cujo escritório atende mais de 300 clientes, observou: *“Sem ferramentas como Domínio e GESTTA, seria impossível acompanhar os prazos e gerenciar tantas obrigações fiscais. Esses sistemas ajudam a manter tudo em dia, mas exigem atualização constante, o que aumenta nossos custos operacionais.”* Já o Entrevistado 7 destacou: *“Utilizamos IRIS para auditorias fiscais, e isso nos dá segurança de que as informações estão corretas. É uma ferramenta essencial para evitar falhas nos cálculos.”*

No que se refere à automação e à inteligência artificial, o Entrevistado 8 ressaltou: *“A automatização de tarefas rotineiras, como a apuração de impostos e a geração de relatórios, reduziu muito os erros e aumentou nossa produtividade”.* Por outro lado, o Entrevistado 2 alertou para os riscos de dependência tecnológica: *“Embora a automação ajude, ainda precisamos de supervisão humana para garantir que tudo esteja correto. A tecnologia sozinha não resolve todos os problemas.”*

Além disso, os dados coletados indicam que 75% dos escritórios enfrentam dificuldades na integração entre sistemas, o que gera retrabalho e perda de eficiência. Tal constatação reforça a análise de Guerra (2007), segundo a qual o desempenho organizacional está condicionado à capacidade de alinhar estrutura e tecnologia, especialmente em ambientes

de alta complexidade informacional.

A automação de tarefas rotineiras, como a apuração de impostos e a geração de relatórios, foi mencionada como fator de aumento de produtividade e redução de erros, corroborando Woodward (1965), que identificou a tecnologia como variável determinante na diferenciação de estruturas organizacionais e na eficiência dos processos produtivos.

Esses relatos evidenciam que a tecnologia, embora seja uma aliada na otimização de processos, também está intrinsecamente vinculada à gestão de riscos nas organizações contábeis. A adoção de sistemas como Domínio, GESTTA e IRIS contribui para reduzir o risco operacional, ao automatizar tarefas críticas e minimizar falhas humanas na execução das obrigações fiscais. Por outro lado, a necessidade de atualização constante dessas ferramentas, apontada pelos entrevistados, representa um desafio que pode acarretar riscos estratégicos e financeiros, como o aumento de custos, a dependência de fornecedores e a exigência permanente de capacitação das equipes. Além disso, a fala do Entrevistado 2 reforça a existência de um risco residual: a automação, por si só, não elimina a necessidade de supervisão humana. Assim, a gestão de riscos deve considerar tanto os benefícios quanto as limitações das soluções tecnológicas adotadas.

Esses resultados corroboram com Morgan (2007), ao enfatizar que a inovação tecnológica impacta diretamente a estrutura organizacional e constitui um fator determinante para a vantagem competitiva. Da mesma forma, Beuren e Macohon (2011) reforçam que a tecnologia é um dos principais fatores contingenciais, exigindo que as organizações ajustem suas estruturas e estratégias para manter a eficiência e a sustentabilidade.

A segurança da informação também se mostrou uma preocupação recorrente. O Entrevistado 3 relatou: *"Investimos em servidores na nuvem e backups regulares para garantir que os dados dos nossos clientes estejam seguros."* Já o Entrevistado 2 reconheceu fragilidades em seu modelo: *"Ainda usamos métodos manuais para alguns controles, o que aumenta o risco de perda de dados ou erros humanos."* Esse contraste evidencia dois tipos de risco: de um lado, os controles manuais, mais vulneráveis a falhas humanas, extravios e ausência de backups; de outro, os sistemas automatizados, que embora ampliem a segurança e a rastreabilidade, estão sujeitos a riscos como ataques cibernéticos, falhas de servidor ou indisponibilidade da nuvem. Assim, a gestão da segurança da informação não depende apenas da adoção de tecnologia, mas também da implementação de políticas complementares, como backups sistemáticos, autenticação em múltiplos fatores, controles de acesso e capacitação de equipes.

De modo geral, os depoimentos indicam que a tecnologia é reconhecida como

elemento-chave para a eficiência operacional dos escritórios contábeis, embora também represente desafios em termos de custos, adaptação e capacitação. Observa-se ainda que os escritórios de maior porte tendem a investir de forma mais intensa em soluções integradas e ferramentas de auditoria, enquanto os de menor porte relatam dificuldades em acompanhar os custos, treinar suas equipes e manter sistemas atualizados. Essa diferença de perfil revela uma relação direta entre porte e intensidade de uso tecnológico, com implicações significativas para a gestão de riscos, sobretudo na mitigação de falhas operacionais e no atendimento às exigências de conformidade tributária.

**Quadro 9 - Relação entre porte dos escritórios contábeis e uso da tecnologia**

| <b>Porte do Escritório</b> | <b>Escritórios (Entrevistados)</b> | <b>Principais Ferramentas</b>                 | <b>Nível de Automação</b> | <b>Principais Dificuldade</b>                                             |
|----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Pequeno                    | 2, 4 e 6                           | TRON Infomática, Planilhas, WhatsApp e E-mail | Baixo                     | Ausência de sistemas integrados, custos, falta de tempo para capacitação. |
| Médio                      | 1 e 3                              | Domínio, GESTTA e plataforma de tarefas       | Médio                     | Integração entre sistemas, necessidade de treinamento contínuo.           |
| Grande                     | 5, 7 e 8                           | Domínio, GESTTA, IRIS, soluções em nuvem      | Alto                      | Custos operacionais, atualização constante, dependência tecnológica.      |

Um destaque importante vai para o caso do Entrevistado 6, cujo escritório, embora classificado como de pequeno porte, tem investido de forma significativa em automação de sistemas e busca constante por inovações tecnológicas. Esse exemplo demonstra que o porte

da organização não determina, por si só, o grau de digitalização ou maturidade tecnológica, reforçando que decisões estratégicas e perfil de gestão também influenciam na forma como os riscos operacionais são enfrentados.

#### - **Gestão de Risco e Mitigação**

Apesar de todas as empresas entrevistadas demonstrarem preocupação com riscos operacionais e adotarem práticas como supervisão contínua, treinamentos e uso de ferramentas tecnológicas, nenhuma delas possui uma área formalmente dedicada à gestão de riscos. A responsabilidade pela identificação e mitigação permanece centralizada nos sócios-proprietários, líderes de equipe ou no próprio proprietário, de forma pouco sistematizada. O monitoramento dos processos, embora constante, ocorre predominantemente de maneira informal e fragmentada, sem um mapeamento estruturado dos riscos envolvidos.

Algumas práticas relatadas, como o acesso ao e-CAC para verificação de pendências, configuram-se como controles reativos, pois permitem identificar o problema apenas após a sua ocorrência — como no caso de multas, notificações ou omissões fiscais. O Entrevistado 4 ilustra essa abordagem ao afirmar: *“A gente entra no e-CAC com frequência para ver se teve alguma notificação. É a forma de saber se algo passou batido”*. No contexto da gestão de riscos, essa prática contribui para reduzir o impacto da materialização do risco, mas não possibilita preveni-lo, ou seja, não atua de forma antecipada para evitar que a falha ocorra. Assim, trata-se de uma abordagem limitada, pois não permite antecipar riscos nem estabelecer controles proativos. A inexistência de uma área ou metodologia formal de gestão de riscos compromete a padronização das respostas, o registro histórico dos eventos e o aprendizado organizacional.

De acordo com a norma ISO 31000 (2018), uma gestão de riscos eficaz deve ser estruturada, integrada e baseada em evidências, promovendo a identificação, a análise e o tratamento sistemático dos riscos. Isso implica que a simples percepção individual, sem documentação ou controle formal, não configura um processo de gestão de risco conforme as boas práticas internacionais. Segundo Oliveira et al. (2017), a ausência de um processo estruturado de gestão de riscos em pequenas organizações tende a comprometer a resiliência frente a eventos inesperados e dificulta a tomada de decisão estratégica com base em cenários reais.

Os escritórios entrevistados demonstraram adotar práticas cotidianas que buscam mitigar riscos operacionais e fiscais, ainda que a maioria não possua uma área formalmente

estruturada para a gestão de riscos. Entre essas práticas, destacam-se a supervisão direta dos sócios-proprietários sobre os processos internos, revisões frequentes das obrigações fiscais e o uso de sistemas de controle contábil e prazos. O Entrevistado 5 apontou: *"Como gestor, eu acompanho de perto todas as operações do escritório. Não temos um departamento específico de gestão de riscos, mas priorizamos a supervisão constante dos processos."* De forma semelhante, o Entrevistado 3 destacou: *"Implementamos um controle rigoroso das obrigações fiscais com revisões diárias, o que ajuda a reduzir a chance de erros."*

Essas ações, embora pontuais e muitas vezes baseadas na experiência prática dos sócios-proprietários, demonstram uma tentativa de controle e prevenção de falhas, mesmo que ainda estejam distantes de um modelo formal e estruturado de gestão de riscos, conforme preconizado pelas normas de gestão de riscos, como a ISO 31000.

Quando não há uma área específica para gestão de riscos, essa responsabilidade é incorporada a outras funções da empresa. Os sócios-proprietários realizam supervisão constante das atividades diárias, monitorando processos e identificando potenciais falhas operacionais. Entre as práticas adotadas estão a revisão contínua de procedimentos internos, o treinamento de colaboradores, o uso de tecnologias para otimizar o controle e reduzir erros, a comunicação constante entre departamentos e a análise de resultados — medidas consideradas fundamentais para mitigar riscos operacionais, segundo os sócios-proprietários.

Entre os riscos operacionais mais destacam-se falhas no cumprimento de obrigações fiscais e tributárias — como erros na apuração de impostos, descumprimento de regulamentações e atrasos na entrega de obrigações acessórias —, além de riscos relacionados à segurança da informação e à integridade dos dados, especialmente diante da crescente digitalização das atividades contábeis. A Entrevistada 1 comentou: *"Um pequeno descuido na apuração pode gerar multas altas e comprometer a relação com o cliente. Por isso, utilizamos checklists e sistemas para revisar cada etapa do processo."* Já a Entrevistada 4 exemplificou: *"Tivemos um caso de erro na declaração de um cliente, que resultou em uma multa significativa. Desde então, adotamos auditorias internas trimestrais para evitar que isso aconteça novamente."*

Esses relatos evidenciam a utilização de mecanismos de controle, como auditorias internas e procedimentos padronizados, que podem ser considerados estratégias pontuais de mitigação de risco. No entanto, tais medidas são frequentemente reativas, surgindo apenas após a ocorrência de falhas, e não fazem parte de uma política formal de gestão de riscos. Segundo a ISO 31000 (2018), a identificação e o tratamento de riscos devem ser proativos, contínuos e integrados à governança organizacional, o que ainda não se observa de forma

A utilização inadequada de sistemas tecnológicos e falhas na comunicação interna foram apontadas como fatores que aumentam a exposição a riscos. Escritórios que não utilizam sistemas integrados enfrentam maior dificuldade no acompanhamento de prazos e no cumprimento de obrigações, elevando a probabilidade de erros, multas e retrabalho interno. O Entrevistado 2 comentou: *“Já deixamos de entregar declarações no prazo porque um colaborador não foi avisado corretamente. Se tivéssemos um sistema que organizasse essas tarefas, isso teria sido evitado.”* Em situações mais críticas, a recorrência de falhas pode comprometer a confiança dos clientes e afetar a sustentabilidade financeira da empresa, reforçando a necessidade de práticas preventivas e de uma gestão de riscos mais estruturada.

**Fonte:** NVIVO (2025)

Quando questionados sobre a gestão de riscos, os entrevistados relataram que não há áreas dedicadas, e a responsabilidade recai sobre líderes de departamento ou sócios-proprietários. O Entrevistado 7 afirmou: *"Não temos uma área dedicada, mas cada líder de departamento monitora os processos e reporta os riscos diretamente à direção."* O Entrevistado 5 complementou: *"A tecnologia nos ajuda a identificar erros antes que eles causem problemas maiores, mas o treinamento da equipe é essencial para garantir que os sistemas sejam utilizados corretamente."*

Esse resultado corrobora a perspectiva do COSO (2013), que estabelece que os controles internos devem ser estruturados de maneira integrada e contínua, a fim de mitigar riscos operacionais e assegurar a confiabilidade das informações contábeis e fiscais. Observou-se ainda que os escritórios de maior porte possuem procedimentos mais formais e sistematizados de monitoramento, com auditorias internas, políticas de conformidade e planos de contingência, enquanto as empresas menores dependem de controles empíricos e da experiência direta dos sócios.

Em relação aos riscos tributários, o Entrevistado 3 comentou: *"A complexidade do sistema tributário brasileiro exige atenção redobrada. Um erro simples pode gerar multas altíssimas e comprometer a confiança do cliente"*. Para o Entrevistado 6, a transparência com o cliente é fundamental: *"Quando há falhas, somos transparentes. Admitimos o erro, arcamos com as consequências e buscamos soluções para evitar que isso se repita."*

No que tange aos planos de contingência, o Entrevistado 1 destacou: *"Usamos soluções em nuvem para garantir que os dados estejam sempre acessíveis, mesmo em situações de emergência."* Já o Entrevistado 4 apontou uma limitação: *"Ainda estamos aprimorando nosso plano de contingência. Não é simples garantir que todos os colaboradores saibam exatamente o que fazer em situações críticas."*. Esses relatos indicam que, embora alguns escritórios possuam estratégias de continuidade, a implementação efetiva de planos de contingência ainda representa um desafio, sobretudo no que se refere ao treinamento e à comunicação com as equipes.

Todos os escritórios confirmaram que o risco de conformidade tributária é alto, devido às constantes mudanças na legislação, às exigências do fisco e à complexidade das obrigações fiscais. A não conformidade pode gerar penalidades significativas para os clientes e para o próprio escritório, afetando reputação e gerando custos financeiros elevados. O Entrevistado 8 afirmou: *"A cada nova regra, precisamos revisar nossos processos e treinar a equipe. Isso exige tempo e dinheiro, mas é necessário para evitar problemas futuros"*. O Entrevistado 2 complementou: *"As alterações na legislação tributária são desafiadoras. Precisamos estar*

*sempre atentos, e o uso de ferramentas como o e-CAC é essencial para acompanhar possíveis pendências".* Além disso, os resultados corroboram Beuren e Macohon (2011), ao evidenciarem que a institucionalização de rotinas e práticas de controle contribui para a consolidação da governança organizacional e para a redução de vulnerabilidades nas empresas.

A gestão do risco tributário é frequentemente conduzida de forma ativa, com o uso de tecnologias especializadas que monitoram o cumprimento das obrigações fiscais. Os entrevistados relataram o uso de sistemas como Domínio, TRON, SIEG e SIEG IRIS, que padronizam processos e auxiliam na adequação às exigências legais. Parte dos sócios-proprietários também realizam treinamentos periódicos, embora sua efetividade varie, devido a limitações de tempo, carga de trabalho ou dificuldade de compreensão das ferramentas pelos colaboradores. A falta de processos internos claros e bem estruturados pode aumentar os riscos operacionais e dificultar a detecção precoce de falhas.

Entre as estratégias utilizadas para reduzir os riscos na operação tributária, destacam-se a adoção de tecnologias que automatizam processos fiscais, como apuração de tributos e cruzamento de informações, minimizando a chance de erro humano. Além disso, cinco dos oito escritórios relataram realizar auditorias internas periódicas ou revisões manuais das apurações, com o objetivo de assegurar a conformidade. No entanto, embora quatro sócios-proprietários tenham mencionado a importância da educação contínua das equipes, o treinamento formal ainda representa um ponto de atenção. Em três entrevistas, foi relatado que as rotinas operacionais intensas dos próprios sócios-proprietários dificultam a implementação desses treinamentos. O Entrevistado 2 afirmou: *“Eu mesmo queria treinar mais a equipe, mas às vezes não consigo nem parar para planejar isso. A gente vai resolvendo no dia a dia.”* Essa limitação impacta diretamente a apuração fiscal, aumentando a possibilidade de erros e penalidades.

Os achados indicam que, nos escritórios menores, o próprio gestor desenha processos, define controles mínimos e acompanha sua execução—configurando um arranjo de controle proporcional ao porte e à complexidade operacional. Esse padrão corrobora a perspectiva contingencial de adaptação estrutural (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967) e a escalabilidade dos controles prevista pelo COSO (2013), além de dialogar com a institucionalização de rotinas como base de controladoria (Beuren e Macohon, 2011) e com o ajuste entre fatores situacionais e sistemas de controle (Guerra, 2007). Desse modo, não possuir governança formal não significa ausência de controladoria, mas sim a adoção de mecanismos enxutos e contextualmente adequados ao risco operacional do negócio.

Alguns dos escritórios entrevistados relataram possuir diretrizes e procedimentos para lidar com incidentes e crises, especialmente relacionados a falhas tecnológicas ou problemas de conformidade. Em determinados casos, quando um erro é identificado, os sócios-proprietários avaliam se a responsabilidade foi do próprio escritório e, se confirmada, adotam uma postura de transparência com o cliente, arcando com eventuais penalidades. O Entrevistado 7 relatou: *“Já aconteceu de errarmos uma declaração e tomarmos uma multa. Conversamos com o cliente, explicamos e pagamos a multa.”* Embora essas ações sejam positivas, caracterizam respostas reativas, e não medidas preventivas. Conforme a ISO 31000 (2018), a ausência de práticas sistemáticas para antecipar, mapear e tratar riscos limita a eficácia dos controles e aumenta a vulnerabilidade da organização.

A adoção de inteligência artificial e automação tem potencializado a detecção e prevenção de riscos, permitindo maior eficiência na execução de tarefas repetitivas, redução de erros humanos e aumento da conformidade. A inteligência artificial auxilia na análise de grandes volumes de dados e identificação de padrões que poderiam passar despercebidos, contribuindo para segurança, produtividade e conformidade tributária. No entanto, alguns entrevistados alertaram que a tecnologia não substitui a supervisão humana, sendo necessária a gestão adequada das ferramentas e da infraestrutura tecnológica associada. No entanto, alguns entrevistados ressaltam que a inteligência artificial, por si só, não é capaz de gerenciar as demandas; é necessária a supervisão humana e a gestão adequada das ferramentas e da tecnologia envolvida.

Os planos de contingência também foram discutidos. O Entrevistado 8 afirmou: *“Adotamos soluções em nuvem para garantir que os dados estejam seguros e acessíveis, mesmo em caso de desastres ou problemas técnicos”*. Em contraste, o Entrevistado 2 reconheceu que ainda precisa aprimorar seus protocolos: *“Temos algumas medidas básicas, mas sabemos que precisamos de um plano de contingência mais robusto para situações de emergência.”*

Esses relatos evidenciam que, embora os escritórios reconheçam a importância da gestão de riscos e adotem diversas práticas para mitigá-los, ainda há espaço para melhorias, especialmente no que diz respeito à formalização de processos, capacitação contínua e desenvolvimento de estratégias mais estruturadas para lidar com os desafios do setor.

A maioria das empresas entrevistadas possui plano de contingência para garantir a continuidade das operações em situações de desastres inesperados, com o uso de soluções em nuvem para garantir o acesso remoto a sistemas e dados, o que permite que as operações continuem mesmo em situações adversas. No entanto, algumas empresas ainda estão

aprimorando seus planos de contingência, especialmente em relação ao armazenamento de dados e à comunicação com os clientes em situações de emergência. O uso de tecnologia para viabilizar o *home office* e a continuidade do trabalho sem interrupções é uma das estratégias adotadas para minimizar os impactos de eventos extremos, porém os entrevistados não possuem uma diretriz clara e transparência para garantir sua operação em caso de desastres.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo, constata-se que o objetivo geral proposto foi atingido. A pesquisa possibilitou analisar, de forma sistemática, o processo de gestão dos riscos operacionais relacionados à atividade de assessoria fiscal nas organizações contábeis brasileiras, à luz da Teoria da Contingência, oferecendo uma compreensão aprofundada das práticas adotadas, dos desafios enfrentados e das oportunidades de melhoria nesse setor. Verificou-se que a gestão de riscos não se restringe à conformidade regulatória, mas configura-se como um diferencial estratégico capaz de promover sustentabilidade e competitividade em um mercado dinâmico e complexo.

A análise conduzida neste estudo revelou que a gestão de riscos operacionais e tributários é um elemento central para a sustentabilidade e a competitividade das organizações contábeis no Brasil e esses dois tipos de risco, embora distintos, estão profundamente interligados e impactam diretamente a eficiência das operações, a conformidade regulatória e a reputação das empresas. Com o ambiente fiscal brasileiro caracterizado por sua complexidade e constantes mudanças, compreender e mitigar esses riscos tornou-se uma prática estratégica para o sucesso das organizações contábeis e para a confiança dos clientes nos serviços prestados.

O risco operacional envolve fatores internos que podem comprometer a execução eficiente das atividades, como falhas em processos, lacunas de segurança da informação e limitações no uso de tecnologias, por isso esse estudo destacou que, embora muitas empresas não possuam áreas dedicadas exclusivamente à gestão de riscos, adotam práticas de supervisão e controle, combinadas com tecnologias, para minimizar os impactos de possíveis falhas. A automação de tarefas, o uso de inteligência artificial e a implementação de sistemas integrados têm contribuído significativamente para a redução de erros humanos e para a melhoria da produtividade. No entanto, os desafios persistem, especialmente no que diz respeito à atualização contínua de sistemas e à capacitação dos colaboradores.

Os resultados confirmam que os riscos fiscais e tributários, quando não devidamente geridos, ampliam a exposição operacional das organizações contábeis, comprometendo tanto a eficiência técnica quanto a confiança dos clientes. Por sua vez, o risco tributário desponta como um dos mais relevantes no setor contábil. As constantes mudanças na legislação fiscal brasileira exigem agilidade, atenção e precisão no cumprimento das obrigações. A conformidade tributária não é apenas uma exigência legal, mas um fator crucial para evitar sanções severas que afetam tanto os clientes quanto os próprios escritórios. A pesquisa

evidenciou que a gestão eficaz desse risco depende de um tripé composto por tecnologia, treinamento contínuo e padronização de processos internos. Ferramentas como softwares de gestão fiscal e auditorias periódicas têm se mostrado fundamentais para aumentar o controle e a previsibilidade nas operações tributárias.

A integração entre a gestão de riscos operacionais e tributários também foi uma constatação significativa deste estudo, onde os processos interdependentes, como a apuração correta de impostos e o uso de sistemas para gerenciar obrigações fiscais, demonstram que a falha em uma área pode repercutir negativamente em outra. Assim, práticas robustas de gestão de riscos que combinem tecnologia, processos bem definidos e uma cultura organizacional voltada à excelência são essenciais para fortalecer as operações e reduzir vulnerabilidades.

A investigação evidenciou que, embora a maioria dos escritórios não possua áreas dedicadas exclusivamente à gestão de riscos, mecanismos de supervisão contínua, uso de tecnologias, padronização de processos e treinamentos contribuem para minimizar falhas operacionais e tributárias. Entretanto, muitas dessas práticas ainda são reativas, surgindo após a ocorrência de problemas, e demandam aprimoramento para se tornarem proativas e integradas à governança organizacional.

Um aspecto relevante identificado é o papel das parcerias interorganizacionais, que permitem compartilhar melhores práticas, acessar tecnologias avançadas e reduzir custos operacionais. Além disso, o engajamento dos colaboradores na análise e mitigação de riscos mostrou-se fundamental para fortalecer a cultura organizacional, a transparência e a proatividade, aumentando o comprometimento das equipes e a eficiência dos processos internos.

A pesquisa também evidenciou a necessidade de alinhar a gestão de riscos aos objetivos estratégicos das organizações. Muitos escritórios ainda tratam os riscos de forma reativa, sem considerar como eles impactam sua visão de longo prazo. Incorporar a gestão de riscos nas decisões estratégicas — especialmente em relação a investimentos em tecnologia e expansão dos serviços — pode ampliar a resiliência e a capacidade de inovação das organizações contábeis.

Embora a tecnologia já seja amplamente utilizada para mitigar riscos operacionais, observou-se que seu potencial ainda é subaproveitado. Ferramentas como inteligência artificial e análise preditiva poderiam ser mais exploradas para prever tendências fiscais, identificar áreas de risco em potencial e automatizar processos complexos. A resistência cultural à mudança e a falta de capacitação específica para essas ferramentas foram barreiras frequentemente mencionadas, indicando uma oportunidade de melhoria significativa.

O estudo reforça que a Teoria da Contingência é um modelo relevante para compreender as interações entre as variáveis internas e externas que influenciam as organizações contábeis. Essa teoria parte do princípio de que não existe uma solução única para todos os contextos e que a adaptação é a chave para o sucesso. Sua aplicação, no caso da gestão de riscos, permite desenvolver estratégias coerentes com a realidade de cada organização, promovendo maior flexibilidade e inovação.

Outro ponto de destaque é a necessidade de as empresas contábeis desenvolverem planos de contingência robustos, especialmente em um contexto de eventos extremos, como desastres naturais, a digitalização dos processos, com o uso de soluções em nuvem e sistemas de backup online e uso de seguros, tem se mostrado uma estratégia eficaz para garantir a continuidade das operações, mesmo diante de crises inesperadas. Essas medidas não apenas asseguram a integridade das informações, como também reforçam a confiança dos clientes nos momentos de crise.

Para este estudo em particular, a entrevista *in loco* foi determinante na condução da análise de conteúdo, porém, não se propõe que essa técnica seja obrigatória em todos os contextos de pesquisa, pois sua aplicação depende dos objetivos e do delineamento metodológico adotado. Como limitação deste trabalho, destaca-se a impossibilidade de reproduzir integralmente os resultados individuais das categorias de análise, devido a restrições de espaço físico.

Como modelo prático a ser seguido, trago três princípios orientadores: (i) adequação contingencial, segundo a qual práticas e controles variam em função de ambiente, tecnologia e estrutura (Burns e Stalker, 1961; Lawrence e Lorsch, 1967; Woodward, 1965); (ii) integração e melhoria contínua, privilegiando a comunicação entre áreas e a aprendizagem organizacional; e (iii) base em controles internos, garantindo coerência com o COSO (2013).

A operacionalização se dá por um ciclo de cinco etapas: Contexto e Governança; Mapeamento e Identificação de Riscos; Avaliação de Riscos; Resposta/Tratamento; e Monitoramento e Comunicação. Como suporte, definem-se artefatos mínimos (Registro de Riscos, Matriz Probabilidade×Impacto, Inventário de Obrigações Acessórias, Mapa de Controles, Plano de Capacitação e Plano de Continuidade). Para adoção escalonada, o modelo prevê três níveis de maturidade (Básico, Estruturado e Integrado). Os quadros a seguir sintetizam as etapas, os artefatos e os níveis de maturidade do modelo proposto.

#### **Quadro 10 - Princípios Orientadores do modelo**

| Princípio                      | Descrição                                                                    | Autores-base                                                      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Adequação contingencial        | Controles e práticas variam conforme ambiente, tecnologia e estrutura/porte. | Burns & Stalker (1961); Lawrence & Lorsch (1967); Woodward (1965) |
| Integração e melhoria contínua | Comunicação entre áreas, coordenação e aprendizado organizacional.           | Lawrence & Lorsch (1967)                                          |
| Base em controles internos     | Estrutura integrada de controle para confiabilidade e mitigação de riscos.   | COSO (2013)                                                       |

Fonte: elaborado pelo autor (2025) com base em Burns & Stalker (1961); Lawrence & Lorsch (1967); Woodward (1965); COSO (2013).

**Quadro 11 – Componentes do ciclo de gestão de riscos**

| Etapa                         | Objetivo                                     | Principais atividades                                                                                                                                        | Exemplos de artefatos/KRIs                                                            |
|-------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Contexto e Governança      | Definir direção e responsabilidades          | Objetivos de conformidade; apetite a risco; papéis (sócio responsável; líder fiscal; TI/Sistemas)                                                            | Organograma de responsabilidade; Termo de apetite a risco                             |
| 2) Mapeamento e Identificação | Mapear processos críticos e eventos de risco | Cadastro, escrituração, apuração, SPED, NF-e, eSocial; levantamento de riscos (erro de classificação, prazos, integração, comunicação)                       | Registro de Riscos; Inventário de Obrigações                                          |
| 3) Avaliação de Riscos        | Priorizar riscos                             | Matriz Probabilidade × Impacto (operações, multas, reputação, retrabalho); definição de KRIs                                                                 | % entregas no prazo; taxa de retrabalho; nº de inconsistências/apon tamentos do Fisco |
| 4) Resposta/Tratamento        | Definir respostas ao risco                   | Evitar, reduzir, transferir, aceitar; automação de checagens; checklists; segregação de funções; dupla revisão técnica; capacitação; redundância de sistemas | Planos de ação; fluxos com segregação; plano de capacitação                           |

|                                |                       |                                                                                                    |                                                                |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| 5) Monitoramento e Comunicação | Acompanhar e melhorar | Auditorias internas; revisão de indicadores; reuniões de integração entre áreas; lições aprendidas | Relatórios de auditoria; ata de reunião; registro de melhorias |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|

Fonte: elaborado pelo autor (2025), alinhado ao COSO (2013) e à lógica contingencial de Burns & Stalker (1961); Lawrence & Lorsch (1967); Woodward (1965).

**Quadro 12 - Artefatos mínimos do modelo**

| Artefato                            | Finalidade                                           | Observações de implementação                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Registro de Riscos                  | Centralizar riscos, causas, controles e responsáveis | Versão controlada; revisão mensal                               |
| Matriz Probabilidade × Impacto      | Priorizar tratamento                                 | Escalas claras; reavaliar após mitigação                        |
| Inventário de Obrigações Acessórias | Controlar escopo e prazos                            | Vincular KRIs de prazo/entrega                                  |
| Mapa de Controles (por processo)    | Visualizar controles preventivos/detectivos          | Indicar donos, frequência e evidências                          |
| Plano de Capacitação                | Atualização técnica contínua                         | Trilhas por função; registrar presença/aprendizados             |
| Plano de Continuidade/Contingência  | Manter operação em incidentes                        | Cenários: falha de sistema, prazos críticos, indisponibilidades |

Fonte: elaborado pelo autor (2025) com base no COSO (2013).

**Quadro 13 - Níveis de Maturidade para adoção escalonada**

| Nível           | Foco                           | Práticas típicas                                       | Evidências esperadas                                 |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1 – Básico      | Padronização essencial         | Mapeamento de processos; checklists; dupla checagem    | Procedimentos mínimos; redução de erros evidentes    |
| 2 – Estruturado | Monitoramento                  | KRIs definidos; auditorias internas; capacitação ativa | Indicadores acompanhados; planos de ação recorrentes |
| 3 – Integrado   | Integração e melhoria contínua | Integração de sistemas;                                | Queda de retrabalho; alta aderência a                |

|  |  |                                                                          |                                      |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|  |  | monitoramento quase em tempo real; revisão trimestral do apetite a risco | prazos; menos apontamentos/autuações |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|

Fonte: elaborado pelo autor (2025) com base em COSO (2013) e na Teoria da Contingência.

Os resultados empíricos indicaram que controles internos estruturados e monitoramento sistemático reduzem riscos operacionais; que o uso e a gestão da tecnologia são determinantes para a conformidade; e que capacitação e integração entre áreas fortalecem a resposta organizacional. Tais evidências corroboram a Teoria da Contingência, segundo a qual ambientes dinâmicos demandam estruturas mais orgânicas e adaptativas (Burns e Stalker, 1961), a eficácia depende do alinhamento entre ambiente e estrutura e da integração interna (Lawrence e Lorsch, 1967) e a tecnologia condiciona o desenho estrutural e os mecanismos de controle (Woodward, 1965). Além disso, o alinhamento ao COSO (2013) sustenta a consistência do ciclo de gestão aqui proposto — da identificação ao monitoramento —, reforçando sua aplicabilidade em organizações contábeis de diferentes portes e níveis de complexidade regulatória.

A contribuição acadêmica deste trabalho reside em fornecer um modelo prático para a análise e gestão de riscos no contexto contábil brasileiro, ao mesmo tempo em que enfatiza a necessidade de continuidade nas pesquisas para integrar novas tecnologias e modelos organizacionais às práticas do setor. Em termos práticos, o estudo oferece insumos para que sócios-proprietários contábeis repensem suas práticas e adotem estratégias mais integradas, inovadoras e sustentáveis, frente aos desafios de um setor em constante transformação.

Com base nos resultados, recomenda-se: (i) testar quantitativamente o modelo contingencial proposto, mensurando a maturidade em gestão de riscos (ambiente–tecnologia–estrutura) e sua relação com desempenho (prazos, retrabalho, autuações); (ii) realizar estudos longitudinais para avaliar efeitos da implantação de controles (*checklists*, *KRIs*, auditorias) e da integração de sistemas sobre a confiabilidade da informação; (iii) conduzir comparações entre contextos contingenciais (estruturas mecanicistas vs. orgânicas; maior vs. menor complexidade ambiental; diferentes intensidades tecnológicas) para identificar configurações mais eficazes; e (iv) aperfeiçoar o modelo com ferramentas de automação e IA, refinando indicadores (*KRIs*) e níveis de maturidade por meio de métodos estruturados (ex.: *Delphi*). Essas direções permitem validar, comparar e melhorar o modelo, ampliando sua aplicabilidade em organizações contábeis de distintos portes e regiões.

Por fim, este estudo reforça a importância de uma abordagem integrada e estratégica para a gestão de riscos operacionais e tributários nas organizações contábeis. Fortalecer essas práticas, aliando tecnologia, processos e valorização do capital humano, permitirá que os escritórios não apenas superem os desafios atuais, mas também aproveitem as oportunidades de crescimento e inovação. A capacidade de adaptação rápida a mudanças regulatórias e operacionais configura-se como um diferencial competitivo indispensável para garantir a sustentabilidade e a relevância das organizações contábeis em um cenário cada vez mais dinâmico e exigente.

## REFERÊNCIAS

- Abdulahi, E. W., & Fan, L. (2021).** Explorando e validando a escala de risco operacional de contêineres em transportes de contêineres: o caso do transporte marítimo etíope e empresa de serviços logísticos. *Sustainability*, 13(16), 9248.  
Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/16/9248>. Acesso em: 12 de outubro de 2024.
- Africa. Banco de Reserva da África do Sul. (2020).** Conformidade e risco operacional. *Banco de Reserva da África do Sul*.  
Disponível em: <https://www.resbank.co.za/en/home/what-we-do/financial-markets/risk-management-and-compliance>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.
- Araz, O. M., Choi, T.-M., & Olson, D. L. (2020).** Análise de dados para risco operacional em gerenciamento. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/339938737\\_Data\\_Analytics\\_for\\_Operational\\_Risk\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/339938737_Data_Analytics_for_Operational_Risk_Management). Acesso em: 11 de outubro de 2024.
- Arif, M., Jan, S., & Kulsoom, A. (2016).** Exposição ao risco operacional para bancos islâmicos. *Revista Abasyn de Ciências Sociais*, 9(2), 1-29.  
Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2836302](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2836302). Acesso em: 17 de setembro de 2024.
- Associação Global de Profissionais de Risco. (2011).** Gestão de risco operacional. Nova Délhi, Índia.  
Disponível em: <https://www.garp.org/#!/home>. Acesso em: 19 de setembro de 2024.
- Azimian, A. (2023).** Risco de contágio: como as partes interessadas mediam o impacto dos infortúnios dos rivais nas empresas. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/23311975.2023.2236304?needAccess=true>. Acesso em: 9 de outubro de 2024.
- Bai, C., Gao, W., & Sarkis, J. (2024).** Riscos operacionais e desempenho do mercado firme: evidências da China. *Ciências da Decisão*, 52(4), 920-951.  
Disponível em: <https://doi.org/10.1111/dec.12467>. Acesso em: 19 de setembro de 2024.
- Baraldi, P. (2010).** *Gerenciamento de riscos empresariais* (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Barrera, F., Segura, M., & Maroto, C. (2022).** Seleção de fornecedores de tecnologia sustentável no setor bancário. *Mathematics*, 10(11), 1919.  
Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7390/10/11/1919>. Acesso em: 14 de outubro de 2024.
- Bazeley, P., & Jackson, K. (2013).** *Qualitative data analysis with NVivo* (2ª ed.). Sage Publications. Disponível em: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/114916\\_book\\_item\\_114916.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-assets/114916_book_item_114916.pdf). Acesso em: 22 de janeiro de 2025.
- Bonet, C., Pena, A., Lochmuller, C., Patino, H. A., Chiclana, F., & Gongora, M. L.**

(2022). Aplicação de cenários fuzzy para mensuração de risco operacional. *Applied Soft Computing*, 112, 107067.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1568494621007067>.

Acesso em: 5 de outubro de 2024.

**Comitê de Basileia de Supervisão Bancária. (2001).** Documento de trabalho sobre o tratamento regulamentar do risco operacional.

Disponível em: <https://www.bis.org/publ/bcbsca07.pdf>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Beuren, I., & Macohon, E. (2011).** Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência.

Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rbpg/article/view/78809/75437>. Acesso em: 25 de março de 2024.

**Brasil. (2002).** Código Civil Brasileiro – Lei 10.406/02, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Presidência da República, Brasília, DF.

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm). Acesso em: 19 de janeiro de 2024.

**Brasil. (2007).** Decreto n.º 6.022, de 22 de janeiro de 2007. Institui o Sistema Público de Escrituração Digital – SPED. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6022.htm). Acesso em: 19 de janeiro de 2024.

**Brasil. (2007).** Instrução Normativa RFB 787/07, de 19 de novembro de 2007. Institui a Escrituração Contábil Digital – ECD. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF.

Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/Decretos/2007/dec6022.htm>. Acesso em: 19 de janeiro de 2024.

**Brasil. (2010).** Instrução Normativa RFB 1115/2010, de 28 de dezembro de 2010. Institui a Declaração de Informações sobre Atividades Imobiliárias (DIMOB).

Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=16087>. Acesso em: [data].

**Brasil. (2018).** Instrução Normativa RFB 1835/2018, de 3 de outubro de 2018. Institui a E-Financeira. *Normas da Receita Federal*.

Disponível em:

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=95512>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Brasil. (2021).** Instrução Normativa RFB 2005/2021, de 29 de janeiro de 2021. Institui a DCTFWeb. Disponível em:

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=115131>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Brasil. (2021).** Instrução Normativa RFB 2043/2021, de 12 de agosto de 2021. Institui a Escrituração Fiscal Digital de Retenções e Outras Informações Fiscais (EFD-Reinf).

Disponível em:

<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=119859>

. Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Brasil. (2022).** Instrução Normativa RFB 2073/2022, de 23 de março de 2022. Institui a Declaração do Imposto sobre a Renda Retido na Fonte (DIRF). Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=113850>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Brasil. (2022).** Instrução Normativa RFB 2074/2022, de 23 de março de 2022. Institui a Declaração de Serviços Médicos e de Saúde (DMED). Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=123367>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Brasil. (1966).** Lei 5.172 de 25/10/1966. Código Tributário Nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15172compilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172compilado.htm). Acesso em: 15 de janeiro de 2024.

**Brasil. (2006).** Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [https://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123\\_2006.htm](https://www.comprasnet.gov.br/legislacao/leis/lei123_2006.htm). Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Brasil. (2021).** Normas da Receita Federal. Instrução Normativa RFB nº 2.003, de 18 de janeiro de 2021, que dispõe sobre a Escrituração Contábil Digital (ECD). Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=13091>. Acesso em: 27 de janeiro de 2024.

**Brasil. (2009).** Protocolo ICMS 42/09, de 3 de julho de 2009. Estabelece a obrigatoriedade da utilização da Nota Fiscal Eletrônica (NF-e). *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: [https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/protocolos/2009/pt042\\_09](https://www.confaz.fazenda.gov.br/legislacao/protocolos/2009/pt042_09). Acesso em: 12 de janeiro de 2024.

**Brasil. (2008).** Protocolo ICMS 77/08, de 18 de setembro de 2008. Dispõe sobre a obrigatoriedade da Escrituração Fiscal Digital (EFD). *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: [https://www.normaslegais.com.br/legislacao/protocoloicms77\\_2008.htm](https://www.normaslegais.com.br/legislacao/protocoloicms77_2008.htm). Acesso em: 12 de janeiro de 2024.

**Breden, D. (2008).** Monitorando o ambiente de risco operacional efetivamente. *Revista de Gestão de Riscos em Instituições Financeiras*. Disponível em: <https://hstalks.com/article/2770/monitoring-the-operational-risk-environment-effect/?business&noaccess=1>. Acesso em: 5 de outubro de 2024.

**Burns, T., & Stalker, G. M. (1961).** *A gestão de inovações*. Londres: Tavistock. Disponível em: [https://www.academia.edu/24816775/Burns\\_and\\_Stalker\\_The\\_Management\\_of\\_Innovation](https://www.academia.edu/24816775/Burns_and_Stalker_The_Management_of_Innovation). Acesso em: 5 de outubro de 2024.

**Camacho, R. R. (2010).** Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valores de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da teoria da contingência. (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo).

Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/publico/ReinaldoCamacho.pdf>. Acesso em: 1 de abril de 2024.

**Cardoso, R. L. (2006).** Competências do contador: um estudo empírico. (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo). Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-03042007-100732/pt-br.php>. Acesso em: 3 de março de 2024.

**Conselho Federal de Contabilidade (2025).** Cadastro Nacional de Auditores e Organizações Contábeis. Brasília: CFC. Disponível em:

[https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx?\\_gl=1\\*15olyin\\*\\_ga\\*ODU2NTQ4MTMzLjE3NTUwNTEyMzk.\\*\\_ga\\_38VHCFH9HD\\*czE3NTk1OTAzNjlkbzEkZzAkDDE3NTk1OTAzNjlkajYwJGwwJGgw](https://www3.cfc.org.br/spw/crcs/ConselhoRegionalAtivo.aspx?_gl=1*15olyin*_ga*ODU2NTQ4MTMzLjE3NTUwNTEyMzk.*_ga_38VHCFH9HD*czE3NTk1OTAzNjlkbzEkZzAkDDE3NTk1OTAzNjlkajYwJGwwJGgw). Acesso em: 04 de outubro de 2025.

**Conselho Federal de Contabilidade. (2013).** Resolução CFC 1.445, de 26 de julho de 2013. Dispõe sobre os procedimentos para o cumprimento da Lei 9.613/1998 e alterações posteriores (lavagem de dinheiro e financiamento do terrorismo). *Diário Oficial da União*, 30 de julho de 2013.

Disponível em: <https://www.normaslegais.com.br/legislacao/resolucao-cfc-1445-2013.htm>. Acesso em: 25 de janeiro de 2024.

**Conselho Federal de Contabilidade. (1958).** Resolução 94, de 1958. Dispõe sobre escrituração de livros fiscais e revoga a Resolução 34/48. *Legislação da Profissão Contábil*. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2015/12/legis\\_profcontabil.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2015/12/legis_profcontabil.pdf). Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Coleman, R. (2010).** Risco operacional. *Enciclopédia Wiley de Pesquisa Operacional e Ciência da Gestão*. Colégio Imperial de Londres: John Wiley & Filhos.

Disponível em: <https://doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0591>. Acesso em: 19 de setembro de 2024.

**COSO. (2007).** Gerenciamento de riscos corporativos – estrutura integrada. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*.

Disponível em:

<https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 29 de fevereiro de 2024.

**Dinis, E. H. (2009).** O governo eletrônico no Brasil: Perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. *Revista de Administração Pública*, 43.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/f9ZFfjhYtRBMVxLPjCJMKNJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 de janeiro de 2024.

**Eichfelder, S., Hechtner, F., Massarat, N., & Sielaff, C. (2012).** The demand for tax preparation services: Evidence from German non-business taxpayers. *Betriebswirtschaft*, 72(6), 525. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/290920189\\_The\\_demand\\_for\\_tax\\_preparation\\_services\\_Evidence\\_from\\_German\\_non-business\\_taxpayers](https://www.researchgate.net/publication/290920189_The_demand_for_tax_preparation_services_Evidence_from_German_non-business_taxpayers). Acesso em: 5 de março de 2024.

**Famá, R., Cardoso, R. L., & Mendonça Neto, O. (2001).** Gestão integrada de riscos para

empresas não financeiras: Uma proposta de modelo para controladoria. *XXV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD)*, Campinas. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2890/2890>. Acesso em: 9 de fevereiro de 2024.

**Fan, S., Blanco-Davis, E., Fairclough, S., Zhang, J., Yan, X., Wang, J., & Yang, Z. (2023).** Incorporação de fatores psicológicos dos marítimos na avaliação da segurança marítima. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0964569123000406>. Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Faria, A. C. D., Finatelli, J. R., Geron, C. T., & Romero, M. C. (2010).** SPED – Sistema Público de Escrituração Digital: Percepção dos contribuintes em relação aos impactos da adoção do SPED. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4416/441642774004.pdf>. Acesso em: 13 de janeiro de 2024.

**Freire, T. J. A., Ayres, M. A. C., & Campelo, L. L. (2019).** A responsabilidade civil do profissional contábil depois de sancionado o novo código civil. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1182/1097>. Acesso em: 15 de janeiro de 2024.

**Gaskell, G., & Bauer, W. M. (2015).** Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático. Petrópolis, RJ: Vozes. Disponível em: <https://tecnologiamidiaeinteracao.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/10/pesquisa-qualitativa-com-texto-imagem-e-som-bauer-gaskell.pdf>. Acesso em: 18 de maio de 2024.

**Guerra, A. R. (2007).** Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência. (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-24052007-085106/pt-br.php>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Hair Jr., J., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005).** *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.

**Islam, A., & Tedford, D. (2012).** Determinantes de risco de pequenas e médias empresas manufatureiras (PMEs): Um estudo exploratório na Nova Zelândia. *Revista de Engenharia Industrial Internacional*, 8(1), 8-12. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/2251-712X-8-12>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Jiang, W., Qianying, Y., Jiang, J., Martek, I., & Fanjie, L. (2022).** Gestão de risco operacional de parcerias público-privadas: Uma revisão bibliométrica da literatura. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0967070X22002979>. Acesso em: 16 de setembro de 2024.

**Joaquim, S., & Inês, D. (2015).** A instabilidade do sistema fiscal português: Uma retrospectiva entre 1989 e 2014. Disponível em: <https://julgat.wp-content/uploads/2015/12/20151206-ARTIGO-JULGAR-A-Instabilidade-do-sistema-fiscal-Portugu%C3%AAs-Joaquim-Miranda-Sarmiento-e-In%C3%AAs-Duart.pdf>. Acesso em: 8 de março de 2024.

**Keong, C., Leong, T. K., & Bao, C. J. (2020).** Fatores de risco percebidos afetam a intenção de usar Fintech. *Revista de Contabilidade e Finanças em Economias Emergentes*.

Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/342375094\\_Perceived\\_Risk\\_Factors\\_Affect\\_Intention\\_To\\_Use\\_FinTech](https://www.researchgate.net/publication/342375094_Perceived_Risk_Factors_Affect_Intention_To_Use_FinTech). Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967).** *Organization and environment: managing differentiation and integration*. Disponível em:

<https://archive.org/details/organizationenvi0000lawr/page/n299/mode/2up>. Acesso em: 01 de outubro de 2025.

**Lee, P. F., Lam, W. S., & Lam, W. H. (2023).** Avaliação de desempenho da eficiência da logística com modelo de análise envoltória de dados.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/2227-7390/11/3/718>. Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Li, X., Poong, P., Zhou, Y., & Kum, F. Y. (2023).** Identificação de risco operacional de navio autônomo de superfície marítima: Uma abordagem de análise de rede.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/2075-5309/12/11/1905>. Acesso em: 12 de outubro de 2024.

**Lopes, J. R. C. (2021).** Como a gestão de riscos corporativos pode ajudar na avaliação dos riscos operacionais de uma empresa de telecomunicações.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/1911-8074/14/3/139>. Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Marshall, C. L. (2002).** Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Disponível em: <https://pergamum.biblioteca.ifsp.edu.br/acervo/90300>. Acesso em: 30 de abril de 2024.

**Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006).** A review of the literature on control and accountability.

Disponível em:

[https://www.academia.edu/21830471/A\\_Review\\_of\\_the\\_Literature\\_on\\_Control\\_and\\_Accountability](https://www.academia.edu/21830471/A_Review_of_the_Literature_on_Control_and_Accountability). Acesso em: 21 de janeiro de 2024.

**Mohamud, I. A., & Salad, M. D. (2023).** Auditoria interna e gerenciamento de risco operacional para algumas empresas de remessas selecionadas em Mogadíscio-Somália.

Disponível em: <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7136>. Acesso em: 27 de setembro de 2024.

**Morgan, G. (2007).** Imagens da organização. São Paulo: Atlas.

Disponível em:

<https://mktadm.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/imagens-da-organizac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 5 de outubro de 2024.

**Mulligan, E., & Oats, L. (2009).** Tax risk management: Evidence from the US. *British Tax Review*, 1(6), 680-703.

Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/12824338.pdf>. Acesso em: 26 de janeiro de 2024.

**Neubig, T., & Sangha, B. (2004).** Tax risk and strong corporate governance. *The Tax Executive*, 56(2), 114-119.

Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2873254](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2873254). Acesso em: 29 de janeiro de 2024.

**Naibaho, E. A. B., & Mayayogini, N. M. (2013).** O impacto da gestão de riscos no desempenho da empresa: Governança corporativa como variável moderadora. *Revista Africana de Gestão de Negócios*, 7(35), 3374-3380.

Disponível em: <http://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/fe/article/view/3432/1996>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Nguyen, S., Chen, P., Du, Y., & Thai, V. (2021).** Um modelo de análise de risco operacional para sistemas de transportes de contêineres.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0951832020308516>.

Acesso em: 4 de outubro de 2024.

**Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006).** Gestão de riscos empresariais. *Revista de Finanças Corporativas Aplicadas*.

Disponível em: [https://www.sfu.ca/~poitras/419\\_Stulz\\_ERM\\_06.pdf](https://www.sfu.ca/~poitras/419_Stulz_ERM_06.pdf). Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Oliveira, R., Santos, E., & Lunkes, R. (2017).** Controle interno: Um estudo com profissionais contábeis da grande Florianópolis-SC. *XIV Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*.

Disponível em:

<https://congressousp.fipecafi.org/anais/17UspInternational/ArtigosDownload/309.pdf>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2024.

**Paulo, W. L., Fernandes, F. C., Rodrigues, L. G. B., & Eidt, J. (2007).** Riscos e controles internos: Uma metodologia de mensuração dos níveis de controle de riscos empresariais. *Revista Contabilidade & Finanças*, 43, 49-60.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/Wqz9h5PJfwNvSz3v4LM5BCD>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2024.

**Pearson, S. (2020).** O que é gestão de riscos operacionais: Definição e conceitos fundamentais.

Disponível em: <https://tallyfy.com/operational-risk-management/>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Peleias, I. R., Castro Jr., F. H. F., Cunha, M. L., & Segreti, J. B. (2011).** Planejamento estratégico em organizações contábeis na cidade de São Paulo. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 5(1), 73-98.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4416/441642773005.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2024.

**Pérez-Castán, J. A., Comendador, F. G., Cardenas-Soria, A. B., Janisch, D., & Valdés, R. M. (2020).** Identificação, categorização e lacunas de segurança indicadores para U-SPACE.

Disponível em: <https://www.mdpi.com/1996-1073/13/3/608>. Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Rhanoui, S., & Belkhoutout, K. (2018).** Risco operacional nas percepções bancárias

convencionais e islâmicas: Diferenças e semelhanças. *Revista Científica Europeia*. Disponível em: <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n13p110>. Acesso em: 19 de setembro de 2024.

**Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2006).** Metodologia da pesquisa aplicável às ciências: Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade. São Paulo: Atlas. Disponível em: [https://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap\\_3\\_Como\\_Elaborar.pdf](https://www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/Cap_3_Como_Elaborar.pdf). Acesso em: 22 de dezembro de 2023.

**Rothlisberger, R., & Zitter, G. (2005).** Tax risk management: Aktuelle Herausforderungen für alle Steuerverantwortlichen (Desafios atuais para todos os gestores fiscais). *Der Schweizer Treuhänder*. Disponível em: <https://www.econbiz.de/Record/tax-risk-management-aktuelle-herausforderung-f%C3%BCr-a-le-steuerverantwortlichen-r%C3%B6thlisberger-ren%C3%A9/10002741223>. Acesso em: 1 de março de 2024.

**Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013).** *Metodologia da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill. Disponível em: <https://acervo.enap.gov.br/cgi-bin/koha/opac-user.pl>. Acesso em: 18 de maio de 2024.

**Santos, M., Carvalho, H., & Ávila, L. (2022).** Complexidade tributária brasileira e sua influência na evasão fiscal. *Revista de Gestão Secretariado*. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1347/607>. Acesso em: 18 de abril de 2024.

**Schuh, C., Freitag, V., Ribeiro, S., Sousa, M., & Silva, M. (2023).** Estudo comparativo na implementação do SPED em segmentos distintos. *Revista Administração de Empresas em Revista*. Disponível em: <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6245/371374476>. Acesso em: 27 de janeiro de 2024.

**Shahudin, H., Zulkeflee, N., & Cipriano, N. (2018).** Risco operacional e seus determinantes entre cinco empresas da indústria de transformação na Alemanha. *Munich Personal RePEc Archive, Universidade de Munique, Alemanha*. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3184331>. Acesso em: 19 de setembro de 2024.

**Shigunov, T. R. Z., & Shigunov, A. R. (2023).** A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, 2(1). Disponível em: <https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/444/342>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Shipanga, U., Roux, S., & Dubihlela, J. (2022).** Fatores de risco operacional e a sustentabilidade de pequenas e médias empresas de manufatura na África do Sul. Disponível em: [https://jssidoi.org/ird/uploads/articles/16/Shipanga\\_Operational\\_risk\\_factors\\_and\\_the\\_sustainability\\_of\\_small\\_and\\_medium\\_manufacturing\\_enterprises\\_in\\_South\\_Africa.pdf](https://jssidoi.org/ird/uploads/articles/16/Shipanga_Operational_risk_factors_and_the_sustainability_of_small_and_medium_manufacturing_enterprises_in_South_Africa.pdf). Acesso em: 17 de setembro de 2024.

**Sondakh, J. J., Tulung, J. E., & Karamoy, H. (2021).** O efeito de fundos de terceiros, risco

de crédito, risco de mercado e risco operacional na lucratividade do setor bancário. *Jornal de Governança e Regulamento*. Disponível em: <https://virtusinterpress.org/The-effect-of-third-party-funds-credit-risk-market-risk-and-operational-risk-on-profitability-in-banking.html>. Acesso em: 27 de setembro de 2024.

**Souza, A. C. A. A., Moura, A. A. F., Cabral, A. C. A., & Santos, S. M. (2013).** A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas. *ENESEP, N. 33, Salvador*. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/enesep2013\\_TN\\_STO\\_183\\_046\\_22371.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/enesep2013_TN_STO_183_046_22371.pdf). Acesso em: 12 de março de 2024.

**Van, G. J. H. M. (2010).** Melhorar o gerenciamento de riscos operacionais. BG Amsterdã, Holanda: IOS Press, Delft University Press. Disponível em: <http://wesgro.co.za/internationalbuyers/index.php?readnews+1967>. Acesso em: 22 de setembro de 2024.

**Yan, Q., Zhang, M., Li, W., & Qin, G. (2020).** Avaliação de riscos do fornecimento de veículos de nova energia com base na teoria do peso variável e modelo de nuvem: Um estudo de caso na China. *Sustainability, 12*(8), 3150. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3150>. Acesso em: 13 de outubro de 2024.

**Yang, C., Wang, Y., Liu, Y., & Li, X. (2023).** Simulação da lei de distribuição de gás e risco operacional na análise de um tanque de gás vertical em estado de ventilação. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1996-1073/16/19/6855>. Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Wang, N., & Wang, K. (2022).** Gestão de risco financeiro da internet no contexto de Big Data e inteligência artificial. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/360231568\\_Internet\\_Financial\\_Risk\\_Management\\_in\\_the\\_Context\\_of\\_Big\\_Data\\_and\\_Artificial\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/360231568_Internet_Financial_Risk_Management_in_the_Context_of_Big_Data_and_Artificial_Intelligence). Acesso em: 15 de outubro de 2024.

**Woodward, J. (1965).** *Industrial organization: theory and practice*. Disponível em: [https://www.perlego.com/paid/book/2193876/industrial-organization-theory-and-practice-pdf?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&campaignid=21833829565&adgroupid=172036448111&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21833829565&gbraid=0AAAAADN2nNIMz0ecINA12o2vTjz7-1NPz&gclid=CjwKCAjwi4PHBhA-EiwAnjTHuYOD9RFo8s2krAiIt35OoEMu3LV4YKs\\_4H1yX\\_rNJSXcSsibeOnr2RoCfhAQAvD\\_BwE](https://www.perlego.com/paid/book/2193876/industrial-organization-theory-and-practice-pdf?utm_source=google&utm_medium=cpc&campaignid=21833829565&adgroupid=172036448111&gad_source=1&gad_campaignid=21833829565&gbraid=0AAAAADN2nNIMz0ecINA12o2vTjz7-1NPz&gclid=CjwKCAjwi4PHBhA-EiwAnjTHuYOD9RFo8s2krAiIt35OoEMu3LV4YKs_4H1yX_rNJSXcSsibeOnr2RoCfhAQAvD_BwE). Acesso em: 02 de outubro de 2025.

**Zhang, S., Ge, S., Liu, H., Zhao, B., Ni, Z., Xu, Z., & Gu, C. (2023).** Gerenciamento de risco de tensão multiobjetivo hierárquico e robusto distribucionalmente para sistemas de distribuição desbalanceados. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0142061523005033>. Acesso em: 12 de outubro de 2024.

## APÊNDICE A - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos/as Participantes da Pesquisa



Universidade de Brasília - UnB

Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis - PPGCONT

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA

Entrevistas de Dissertação de Mestrado

Mestrando: André Oliveira Rodrigues de Assis

---

A pesquisa “RISCOS OPERACIONAIS: Uma análise dos riscos operacionais das Organizações Contábeis Brasileiras à luz da Teoria da Contingência” é realizada pelo mestrando André Oliveira Rodrigues de Assis (e-mail: andre.orda@hotmail.com), aluno do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília (PPGCont/UnB), sob a orientação da Profª. Dra. Danielle Montenegro Salamone Nunes (e-mail: dmontenegro@unb.br). O estudo tem por objetivo explorar as potencialidades para a mitigação dos riscos operacionais associados à atividade de assessoria fiscal das organizações contábeis brasileiras na percepção dos gestores dos escritórios contábeis.

Para tal fim, será utilizada a entrevista semiestruturada, devidamente transcrita. A análise do conteúdo será o recurso utilizado a fim de compreender, analisar e interpretar os dados obtidos a partir das entrevistas.

Os dados coletados na pesquisa, além de compor o texto da dissertação de mestrado do pesquisador, poderão ser utilizados pelo mesmo na escrita de diferentes artigos e trabalhos científicos que serão encaminhados para publicação, em periódicos da área de contabilidade e áreas afins, e para apresentação em eventos científicos. Os/as participantes da pesquisa o fazem por vontade espontânea, e são livres para, a qualquer momento que desejarem e em qualquer fase da pesquisa, recusarem a participar ou retirar seu consentimento de participação, sem qualquer prejuízo aos mesmos e ao pesquisador. Concordando, seu nome e identidade serão mantidos em sigilo.

Caso surjam quaisquer problemas, podem entrar em contato com o pesquisador ou com sua orientadora por meio dos e-mails informados.

Eu, ( ENTREVISTADO ), declaro que li esse documento e fui informado que meu nome não será apresentado quando forem divulgados os resultados da pesquisa. Decidi colaborar com a pesquisa de forma livre e esclarecida.

Local-UF, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2024.

(Assinatura do/a entrevistado/a)

(Assinatura do Pesquisador)

## APÊNDICE B – Carta de Agradecimento



Universidade de Brasília - UnB  
Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis - PPGCONT  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais – CCA  
Entrevistas de Dissertação de Mestrado  
Mestrando: André Oliveira Rodrigues de Assis

---

### AGRADECIMENTO PELA PARTICIPAÇÃO NA ENTREVISTA

TEMA: **RISCOS OPERACIONAIS: Uma análise dos riscos operacionais das Organizações Contábeis Brasileiras à luz da Teoria da Contingência**  
AUTOR: **ANDRÉ OLIVEIRA RODRIGUES DE ASSIS**

---

Brasília-DF, 12 de dezembro de 2024,

À -----

**Prezado(a) ---**

Gostaria de expressar meu mais sincero agradecimento por sua valiosa participação na entrevista realizada no âmbito da minha pesquisa de dissertação intitulada: **"Riscos Operacionais: Uma análise dos riscos operacionais das Organizações Contábeis Brasileiras à luz da Teoria da Contingência"**.

Sua disposição em compartilhar conhecimentos e experiências foi essencial para enriquecer a análise dos desafios e estratégias relacionadas aos riscos operacionais no setor contábil brasileiro. As informações fornecidas durante nossa conversa serão tratadas com total confidencialidade e contribuirão significativamente para a qualidade e relevância dos resultados da pesquisa.

Espero que os resultados deste estudo possam, de alguma forma, retribuir sua generosa contribuição, trazendo benefícios para a Classe Contábil, Escritórios de Contabilidade, Estudantes e Cientistas.

Agradeço novamente pela colaboração e me coloco à disposição para compartilhar os resultados do trabalho, caso tenha interesse.

Atenciosamente,

**André Oliveira Rodrigues de Assis**

Mestrando em Ciências Contábeis

andre.orda1@gmail.com

Universidade de Brasília (UnB)