

Planejamento Tributário Internacional: O Papel das IFRS na Redução de Custos e Otimização Fiscal

International Tax Planning: The Role of IFRS in Cost Reduction and Tax Optimization

Autora: Jaqueline Costa Borges

Formada em Ciências Contábeis, pela Universidade Anhanguera - Criciúma, Santa Catarina

Resumo

O planejamento tributário internacional constitui uma dimensão estratégica para empresas que operam em múltiplas jurisdições, na medida em que permite reduzir custos, otimizar fluxos financeiros e manter a conformidade legal em ambientes regulatórios heterogêneos e dinâmicos. As Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS) exercem papel central nesse processo ao prover princípios harmonizados para reconhecimento de receitas, mensuração de ativos e passivos, conversão de moedas estrangeiras e contabilização de tributos diferidos, criando uma “língua franca” informacional que, quando aliada a governança robusta e transparência adequada, mitiga riscos de assimetria e de reclassificação fiscal indesejada (IASB, 2018; CPC 32, 2014; HANLON; HEITZMAN, 2010). Este artigo compara, de perspectiva aplicada, Brasil e Estados Unidos, destacando como a adoção de IFRS no Brasil (via CPC) e a permanência do US GAAP nos EUA condicionam decisões sobre estrutura societária, precificação de transferência, localização de intangíveis e uso de instrumentos financeiros, tendo por pano de fundo a agenda internacional de combate à erosão de base e deslocamento de lucros (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Discutem-se, ainda, estratégias legais, éticas e sustentáveis de otimização, assim como diretrizes para PMEs adequarem suas práticas à realidade global, reforçando competitividade sem incorrer em planejamento abusivo.

Palavras-chave: Planejamento tributário internacional; IFRS; CPC; US GAAP; tributos diferidos; BEPS; IAS 12; IAS 21.

Abstract

International tax planning is a strategic dimension for firms operating across multiple jurisdictions, enabling cost reduction, optimization of financial flows, and legal compliance amid heterogeneous and dynamic regulatory environments. International Financial Reporting Standards (IFRS) play a central role by providing harmonized principles for revenue recognition, measurement of assets and liabilities, foreign currency translation, and deferred tax accounting, thereby creating an informational lingua franca that, when combined with robust governance and proper transparency, mitigates the risks of asymmetry and unintended tax reclassification (IASB, 2018; CPC 32, 2014; Hanlon & Heitzman, 2010). This paper offers an applied comparison between Brazil and the United States, showing how IFRS adoption in

Brazil (through CPC) and US GAAP in the U.S. condition decisions on group structure, transfer pricing, location of intangibles, and use of financial instruments, under the international agenda to curb base erosion and profit shifting (OECD, 2015; Devereux & Vella, 2018). We also discuss legal, ethical, and sustainable optimization strategies and guidance for SMEs to adapt their practices to the global reality, strengthening competitiveness without engaging in abusive planning.

Keywords: International tax planning; IFRS; CPC; US GAAP; deferred taxes; BEPS; IAS 12; IAS 21.

1. Fundamentos e Arcabouço Conceitual do Planejamento Tributário sob IFRS

A compreensão do planejamento tributário internacional sob o prisma das IFRS inicia-se pelo reconhecimento de que normas contábeis moldam incentivos econômicos, delineando fronteiras entre fatos geradores tributários e sua representação financeira, e que essa representação interfere nas bases de cálculo, na temporalidade dos tributos e na previsibilidade do fluxo de caixa fiscal; nesse sentido, as IFRS não “criam” vantagens tributárias por si, mas oferecem gramática uniforme para mensurar e divulgar eventos, reduzindo incerteza jurídica e custos de conformidade, desde que as escolhas contábeis reflitam substância econômica e sejam acompanhadas de governança e documentação robustas (BARTH, 2008; HANLON; HEITZMAN, 2010). A literatura de estratégia tributária corporativa mostra que empresas com relatórios de alta qualidade capturam menor custo de capital e menores spreads de dívida, efeito que também depende da consistência do reconhecimento de tributos correntes e diferidos ao longo do ciclo, em linha com IAS 12/CPC 32 e com as expectativas dos usuários de demonstrações (NIYAMA; GOMES, 2016; SCOTT, 2015). Ao articular mensuração contábil e consequência fiscal, a administração constrói um “mapa” de temporização – diferenças temporárias dedutíveis e tributáveis, bases fiscais distintas de bases contábeis, reconhecimento de ativos de imposto diferido condicionados a lucros tributáveis futuros prováveis –, cuja qualidade explica a resiliência do planejamento em cenários de choque, como volatilidade cambial, alterações de alíquotas e mudanças regulatórias transnacionais (IASB, 2018; CPC 32, 2014). No Brasil, a convergência às IFRS via CPC mostrou que o ganho estratégico surge quando políticas contábeis, controles internos e tax compliance caminham juntos, evitando o “dualismo” de lógicas desconectadas que ampliam reconciliações e a probabilidade de glosas (SANTOS; SCHMIDT, 2010; LOPES; MARTINS, 2012). Ao mesmo tempo, o horizonte internacional inaugurado pelo BEPS/OCDE redefine o espaço do planejamento, desestimulando estruturas artificiais e valorizando alinhamento entre criação de valor, substância operacional e alocação de lucros, o que desloca a discussão do “onde tributar” para o “onde o valor é gerado” (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Dessa ótica, as IFRS funcionam como plataforma de comparabilidade, permitindo que administradores, auditores e autoridades fiscais leiam a mesma história econômica, enquanto a estratégia se diferencia pela qualidade de premissas, documentação e consistência intertemporal das escolhas. Por fim, como alerta a literatura clássica de estratégia tributária, o benefício líquido decorre menos de arbitragem pontual e mais de **desenho institucional**: integração de dados, governança de julgamentos e transparência disciplinam trade-offs entre redução de carga, risco regulatório e reputação (SCHOLLES et al., 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010).

A centralidade do IAS 12/CPC 32 decorre do papel que a norma atribui aos tributos sobre o lucro na mensuração do desempenho e na avaliação de fluxos de caixa futuros, ao exigir reconhecimento de imposto corrente com base no lucro tributável do período e de imposto diferido sobre diferenças temporárias em bases fiscais e contábeis, inclusive para prejuízos fiscais e créditos de impostos, quando provável a realização; tal estrutura cria um “relé” entre presente e futuro, que pode suavizar ou acentuar o perfil de pagamentos em função de decisões sobre impairment (IAS 36/CPC 01), arrendamentos (IFRS 16/CPC 06), instrumentos financeiros (IFRS 9/CPC 48) e receitas (IFRS 15/CPC 47), decisões essas que, por sua vez, condicionam a base fiscal em cada jurisdição (IASB, 2018; CPC 32, 2014). Em grupos multinacionais, a escolha contábil que altera timing contábil pode deslocar o **timing fiscal** quando há simetria legal, mas frequentemente produz **diferenças temporárias** que exigem análise matricial por país, por regime e por tratados, sob pena de superestimar ativos de imposto diferido ou subestimar passivos, com efeito direto no custo de capital e em covenants financeiros (SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016). Na experiência brasileira, a transparência do CPC 32 favoreceu previsibilidade e diálogo com investidores, embora a coexistência de regras societárias e fiscais imponha reconciliações recorrentes e governança documental para suportar premissas e sensibilidades (SANTOS; SCHMIDT, 2010). Em contraste, nos EUA, o ASC 740 (US GAAP) compartilha fundamentos, mas adiciona testes específicos para **uncertain tax positions**, com reconhecimento baseado em **more-likely-than-not**, produzindo dinâmica de provisões e divulgações que, embora distintas na forma, convergem no objetivo de informar risco fiscal e efeitos de reavaliações (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Em síntese, IFRS e US GAAP oferecem linguagens compatíveis para mapear contingências e temporizações, mas a obtenção de benefício econômico depende da acurácia de projeções e da integração entre contabilidade, jurídico-tributário e planejamento de negócios.

O IAS 21/CPC 02 (R2), ao disciplinar efeitos de variações cambiais e a conversão de demonstrações de operações no exterior, influencia diretamente o planejamento ao definir quando diferenças de conversão vão para **outros resultados abrangentes** e quando impactam resultado, bem como ao tratar de moeda funcional e transações em moeda estrangeira; tais escolhas condicionam volatilidade reportada e a base de cálculo de tributos, sobretudo em ambientes de alta oscilação cambial como o Brasil (IASB, 2018; CPC 02, 2015). Estruturas de “natural hedge”, decisões de financiamento intragrupo, contratação de **derivativos** e localização de tesouraria corporativa interagem com IAS 21 para modular exposição a câmbio, custo efetivo de dívida e, por consequência, a carga fiscal efetiva, dado que ganhos e perdas cambiais podem ter tratamento distinto por jurisdição e por natureza da operação (HANLON; HEITZMAN, 2010). No US GAAP (ASC 830), a lógica é similar em essência, mas a granularidade dos testes de moeda funcional e a documentação requerida em hedge accounting afetam a elegibilidade de designações e a simetria fiscal, exigindo controles finos e reconciliações que, quando bem desenhados, reduzem litigiosidade e otimizam o **effective tax rate** consolidado (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Para grupos brasileiros reportando em IFRS, a coerência entre políticas de câmbio, arranjos de capital e contratos de commodities é determinante, pois desalinhamentos geram diferença temporária “inútil”, sem benefício de caixa, e aumentam a volatilidade do ETR, deteriorando previsibilidade para investidores e para a administração do fluxo de dividendos.

A norma de receitas (IFRS 15/CPC 47) compõe outro pilar, pois altera **timing** e **montante** de reconhecimento conforme o controle é transferido ao cliente, o que afeta diretamente o lucro tributável onde a simetria fiscal com a contabilidade é alta; a depender do desenho contratual (obrigações de desempenho, preço variável, licenças e royalties), a empresa desloca o momento da receita contábil e, conseqüentemente, o perfil de tributos correntes e diferidos, demandando análises país a país para evitar enquadramentos inconsistentes em regimes específicos (IASB, 2018; SCOTT, 2015). Em grupos com cadeias digitais e intangíveis relevantes, a combinação de IFRS 15 com diretrizes de **preços de transferência** e com as ações 8–10 do BEPS exige alinhamento claro entre **funções, ativos e riscos** e o local de reconhecimento da receita, sob pena de questionamentos de substância que anulam o ganho tributário pretendido e geram dupla tributação (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Em US GAAP (ASC 606), há grande convergência de princípios, o que facilita reconciliações, mas diferenças de aplicação setorial podem produzir “**gaps**” temporais relevantes, reforçando a necessidade de documentação técnica e de **advance pricing agreements** quando cabível (KPMG, 2018). Em síntese, a gestão estratégica da receita exige desenho contratual, mapeamento de obrigações e governança de julgamentos, não apenas cálculo.

O IFRS 16/CPC 06 (R2) redesenhou a contabilidade de arrendamentos, trazendo para o balanço a maioria das operações como **direito de uso** e passivo, com impacto em EBITDA, endividamento e métricas de covenants; tais mudanças alteram bases para tributos correntes e diferidos, a depender da neutralidade fiscal local, e interagem com decisões de **onde** contratar e **como** alocar ativos e riscos, especialmente em estruturas de **sale and leaseback** e em cadeias logísticas multinacionais (IASB, 2018; NIYAMA; GOMES, 2016). Em jurisdições em que a dedutibilidade segue o fluxo contratual, o redesenho pode afetar o ETR e a eficiência do planejamento; onde a legislação descola do balanço, criam-se diferenças temporárias que demandam aferição criteriosa sob IAS 12/CPC 32, inclusive quanto a testes de recuperabilidade de ativos de imposto diferido (SCOTT, 2015). Em US GAAP (ASC 842), as semelhanças são substanciais, mas há diferenças na classificação e em divulgações que exigem reconciliação para grupos dual reporters, sob pena de mensagens inconsistentes ao mercado.

Os instrumentos financeiros sob IFRS 9/CPC 48 e seu regime de **perdas esperadas** para ativos financeiros também condicionam o planejamento, na medida em que provisões mais tempestivas reduzem lucro contábil e podem, a depender do regime, gerar diferenças temporárias dedutíveis e ativos de imposto diferido cuja realização futura depende de cenários macro e de risco de crédito; no Brasil, a interação com exigências prudenciais e com regimes setoriais demanda coordenação fina entre contabilidade, risco e fiscal (NIYAMA; GOMES, 2016; PINHO, 2019). Em arranjos intragrupo, classificação de instrumentos como dívida ou patrimônio e escolhas de hedge contábil afetam a base fiscal de juros, variações cambiais e resultados de fair value, o que, em escala, altera o ETR consolidado e a estabilidade do caixa tributário (HANLON; HEITZMAN, 2010; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016). A governança de mensuração, documentação de designações e backtesting tornam-se, portanto, peças de controle fiscal, não apenas contábil.

No plano regulatório internacional, o **Projeto BEPS** da OCDE (2015) e os debates subsequentes sobre **Pilar Um** e **Pilar Dois** (alíquota mínima global) reconfiguraram o espaço

do planejamento, reduzindo a eficácia de estruturas que se apoiavam exclusivamente em arbitragens de residência ou de tratadística, e exigindo conexão entre substância operacional, intangíveis, risco e localização de lucros (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Nessa ambiência, IFRS funciona como mecanismo de **audibilidade**: demonstrações coerentes, notas explicativas claras e reconciliações por jurisdição facilitam o diálogo com autoridades e reduzem probabilidade de litígios prolongados, ao mesmo tempo em que preservam previsibilidade de caixa para dividendos e investimentos (HANLON; HEITZMAN, 2010). O Brasil, com CPC/IFRS, e os EUA, com US GAAP e efeitos do **TCJA 2017** (GILTI, BEAT, FDII), partem de bases normativas distintas, mas o vetor global pressiona ambos a convergir na substância, reforçando a importância de integrações **tax-accounting** para sustentar decisões estratégicas de longo prazo (KPMG, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016).

A governança é a “âncora” do planejamento ético e sustentável: comitês de auditoria, auditoria independente e políticas de **tax control framework** disciplinam julgamentos e documentam racional econômico, mitigando riscos de **earnings management** e de planejamento abusivo; a literatura demonstra que transparência e previsibilidade reduzem custo de capital e melhoram relacionamento com stakeholders, enquanto abordagens oportunistas elevam risco regulatório e reputacional (WATTS, 2003; SCOTT, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010). Em PMEs, a proporcionalidade é chave: adoções modulares de IFRS para PMEs, guias de materialidade e foco em processos críticos (receitas, estoques, arrendamentos, câmbio) apresentam boa razão custo-benefício, preparando a organização para escalar sem carregar complexidade desnecessária (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009). Em síntese, o fundamento do planejamento sob IFRS é construir **coerência** entre modelo de negócios, relato financeiro e escolhas fiscais, com documentação que resista ao tempo e à mudança regulatória.

Por fim, a comparação Brasil-EUA revela que a **linguagem contábil** aproxima, mas a **gramática fiscal** ainda difere em pontos sensíveis: a coexistência de CPC/IFRS e legislação tributária brasileira exige reconciliações e controles paralelos, enquanto nos EUA o US GAAP convive com o TCJA e orientações do IRS que demandam testes de incerteza e reconciliações específicas; em ambos, porém, a disciplina de **divulgação** e a qualidade do **julgamento** definem o sucesso do planejamento (SANTOS; SCHMIDT, 2010; KPMG, 2018). Ao reconhecer limites éticos e legais e privilegiar substância econômica, a administração transforma IFRS em **infraestrutura** para decisões fiscais de qualidade, evitando armadilhas de curto prazo e construindo vantagem competitiva sustentável.

2. Reconhecimento de Receitas e Cadeias de Valor: IFRS 15/CPC 47, ASC 606 e Decisões Fiscais

O reconhecimento de receitas é o “coração” da mensuração de desempenho e, por consequência, do cálculo de tributos correntes e diferidos; sob IFRS 15/CPC 47, a lógica dos cinco passos – identificar contrato, obrigações de desempenho, preço da transação, alocação e reconhecimento quando da transferência de controle – reposiciona o debate do “quando faturar” para o “quando o cliente obtém controle”, efeito que pode **acelerar** ou **diferir** receitas em relação a práticas anteriores, alterando o perfil de impostos e exigindo projeções cuidadosas de diferenças temporárias (IASB, 2018; SCOTT, 2015). Em cadeias de valor globalizadas,

contratos **back-to-back**, plataformas digitais, licenças e royalties e modelos de **software as a service** combinam obrigações de desempenho simultâneas e contínuas, preço variável e considerações de contraprestação significativa, elevando a importância de políticas contábeis claras e consistentes, de documentação de julgamentos e de **disclosures** que permitam a investidores e autoridades fiscais compreender a substância das transações (HANLON; HEITZMAN, 2010; NIYAMA; GOMES, 2016). No US GAAP (ASC 606), a convergência de princípios facilita a vida de **dual filers**, mas diferenças de aplicação setorial e guias específicos (principal–agente, licenças com direito de uso vs. de acesso) podem gerar assimetrias temporais relevantes, exigindo reconciliação e gestão ativa do **effective tax rate** (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Em síntese, a gestão de receitas sob IFRS/US GAAP é, simultaneamente, um problema técnico, contratual e fiscal.

Quando a empresa desenha **modelos de assinatura, pacotes** com hardware e software, **servitização** de bens industriais ou **arranjos de múltiplos elementos**, a determinação de obrigações de desempenho e a alocação do preço da transação impactam diretamente o **timing** da receita e, por tabela, a base tributável onde a simetria fiscal é alta; onde não há simetria, criam-se diferenças temporárias que demandam registro sob IAS 12/CPC 32, com possível reconhecimento de ativos de imposto diferido cuja realização dependerá da trajetória de lucros tributáveis futuros (IASB, 2018; CPC 32, 2014). A documentação de **preços de transferência** deve refletir fielmente tais arranjos, pois deslocamentos artificiais de receita entre jurisdições sem substância operacional são alvo explícito do BEPS, o que reforça a necessidade de que a narrativa contábil e a narrativa fiscal contem a mesma história, com coerência entre **funções, ativos e riscos** (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Boas práticas incluem **playbooks** de revisão contratual, **memos** de julgamento e cálculos replicáveis, de modo a reduzir incerteza e litigiosidade.

No setor de tecnologia e conteúdo, a distinção entre **licenças** que concedem direito de uso (reconhecimento em um ponto no tempo) e as que concedem **acesso contínuo** (reconhecimento ao longo do tempo) altera o perfil de reconhecimento e, potencialmente, de **retenções na fonte** sobre royalties, exigindo coordenação com tratados de bitributação e com regras locais de CFC (controlled foreign corporation); em tais casos, instrumentos como **APAs** e **rulings** dão previsibilidade ao planejamento, desde que suportados por documentação contábil sólida (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Em indústria e varejo, **programas de fidelidade, direito de devolução e considerações de contraprestação significativa** (marketing co-op, rebates) exigem estimativas robustas e revisão periódica, pois mudanças de premissas alteram receita e impostos, com efeitos prospectivos e retrospectivos que precisam ser comunicados em notas explicativas claras e completas (IASB, 2018; SCOTT, 2015).

A problemática **principal–agente** envolve risco direto sobre o **local** e o **montante** de receita e tributos: classificar equivocadamente a empresa como principal quando atua como intermediária (ou vice-versa) pode inflar ou subestimar a base tributável, atrair questionamentos de substância e comprometer o ETR consolidado; por essa razão, políticas, indicadores de controle, exposição a inventário e riscos de crédito, e a responsabilidade primária por entrega e aceitação devem ser avaliados com rigor, preferencialmente suportados por **evidências contratuais e práticas de mercado** (IASB, 2018; HANLON; HEITZMAN,

2010). Em plataformas digitais e marketplaces, a fronteira entre principal e agente é particularmente porosa, o que recomenda **disclosures** extensos e governança reforçada sobre premissas e alterações.

A **variabilidade do preço** (descontos condicionais, bônus de desempenho, cláusulas de reajuste, penalidades) exige estimativas probabilísticas e atualização contínua, pois mudanças de probabilidade e valor esperado rebatem em receita reconhecida, tributos correntes e diferenças temporárias, além de afetar métricas de desempenho usadas em covenants e remuneração variável; controles de qualidade de dados, **backtesting** de estimativas e **post mortem** de contratos críticos constituem boas práticas para reduzir vieses e surpresas fiscais (SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016). Onde houver **retenções na fonte** sobre receitas brutas, a engenharia contratual pode deslocar a materialidade do problema para outras rubricas (ex.: serviços vs. royalties), mas tal **otimização** somente se sustenta se refletir a substância econômica da transação e for consistente com guias de BEPS (OECD, 2015).

A conexão entre **receita** e **intangíveis** é central para cadeias de valor intensivas em P&D, marcas e plataformas; as IFRS exigem que a mensuração e o reconhecimento de ativos intangíveis, bem como a alocação de resultados entre entidades do grupo, representem a realidade de quem executa **funções DEMPE** (development, enhancement, maintenance, protection, exploitation), em linha com BEPS, sob pena de a autoridade fiscal reatribuir lucros e desconsiderar estruturas sem substância (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Em tal ambiente, a consistência entre IFRS 15 (receitas), IAS 38 (intangíveis) e documentação de transferência de tecnologia e licenças torna-se um “tripé” de defesa do planejamento, enquanto o US GAAP oferece guias setoriais detalhados que ajudam a calibrar julgamentos e a dar previsibilidade a investidores (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

Para **PMEs** em processo de internacionalização, a adoção proporcional de **IFRS para PMEs** pode capturar grande parte dos benefícios de previsibilidade e comparabilidade sem impor a mesma carga de complexidade das IFRS plenas; ao focar em contratos críticos, políticas simples e consistentes, documentação enxuta e reconciliações claras com o fisco, a empresa reduz custo de conformidade e risco de erro material, cria reputação junto a bancos e fornecedores e pavimenta a escalabilidade de sua governança tributária (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009). A disciplina de **materialidade** e a priorização de processos com maior impacto no ETR são peças práticas de um planejamento que respeita limites éticos e regulatórios.

No comparativo Brasil–EUA, a convergência IFRS–US GAAP em receitas diminuiu barreiras analíticas, mas **diferenças remanescentes** em guias setoriais, divulgações e jurisprudência administrativa influenciam a **aplicação** e, por consequência, o planejamento; no Brasil, a coexistência de CPC/IFRS com regras fiscais específicas mantém a necessidade de reconciliações e governança documental; nos EUA, o ambiente pós-TCJA cria novos incentivos (GILTI, FDII, BEAT) que exigem cuidado para não antagonizar a substância exigida por BEPS e por princípios contábeis (KPMG, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016). Em ambos, planejamento sólido significa contratos que refletem realidade operacional, políticas contábeis coerentes, **disclosures** completos e documentação de

preços de transferência que “conversa” com as demonstrações financeiras, reduzindo risco de inconsistências e de litígios custosos.

3. Moeda Estrangeira e Conversão: IAS 21/CPC 02, Hedge de Investimento Líquido e Implicações Fiscais

A norma IAS 21/CPC 02 estrutura a base conceitual para mensurar e apresentar efeitos de variações cambiais tanto em transações em moeda estrangeira quanto na conversão de demonstrações de operações no exterior, definindo critérios para escolha de moeda funcional, reconhecimento de diferenças de câmbio no resultado ou em outros resultados abrangentes e reclassificação por ocasião da alienação de operações estrangeiras; essas decisões impactam diretamente o planejamento tributário porque moldam a temporalidade de ganhos e perdas cambiais que, a depender da jurisdição, podem compor a base de cálculo de tributos correntes, gerar diferenças temporárias sob IAS 12/CPC 32 e alterar a previsibilidade do **effective tax rate** (IASB, 2018; CPC 02, 2015; CPC 32, 2014). No Brasil, marcado por episódios de forte oscilação cambial, a coerência entre moeda funcional, estratégia de financiamento intragrupo e políticas de hedge é determinante para reduzir volatilidade indesejada e evitar créditos de imposto diferido “de baixa qualidade”, enquanto nos Estados Unidos, sob ASC 830, a lógica é substancialmente convergente, mas com guias detalhados de aplicação que exigem documentação granular para sustentar escolhas e assegurar simetria com o tratamento fiscal (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Em ambos os casos, a governança de julgamentos e a qualidade dos **disclosures** explicativos sobre riscos de câmbio e premissas de conversão funcionam como primeira linha de defesa contra litígios e glosas, sendo parte integrante de um planejamento ético e sustentável (SCOTT, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010).

A determinação da **moeda funcional** constitui o primeiro julgamento crítico, pois deve refletir a moeda do ambiente econômico primário em que a entidade gera e consome caixa, observados indicadores como moeda que influencia preços de venda, custos de mão de obra e insumos, e moeda de financiamento; escolhas pouco fundamentadas podem criar desalinhamentos entre o risco econômico de fato e o risco contábil reportado, gerando diferenças artificiais que fragilizam o planejamento e a narrativa perante investidores e autoridades (IASB, 2018; CPC 02, 2015). Em grupos multinacionais, a imposição de uma moeda funcional “de conveniência” para fins de consolidação, dissociada da realidade operacional local, tende a aumentar o custo de reconciliações e a incerteza sobre o ETR, enquanto a adoção disciplinada, documentada e periodicamente revista reduz ruído e sinaliza maturidade de gestão de risco (SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016). A literatura reforça que julgamentos consistentes e bem documentados incorporam-se como ativo reputacional, porque permitem aos usuários entender a ponte entre desempenho operacional, exposição cambial e resultado líquido, elemento fundamental para empresas com operações relevantes em países de moeda volátil (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; HANLON; HEITZMAN, 2010).

Quanto à **conversão** de demonstrações de operações no exterior, a IAS 21 determina que ativos e passivos sejam convertidos à taxa de fechamento, receitas e despesas a taxas da data das transações (ou médias aproximadas), com as diferenças de conversão reconhecidas em outros

resultados abrangentes e acumuladas em reserva de conversão no patrimônio, sendo reclassificadas para resultado quando da alienação total ou parcial da operação; esse mecanismo “aparenta” neutralidade econômica no curto prazo, mas cria uma reserva latente com potencial efeito fiscal quando do desinvestimento, dependendo das regras locais sobre tributação de ganhos cambiais e reclassificações de OCI (IASB, 2018; CPC 02, 2015). No planejamento, a empresa deve modelar cenários de desinvestimento, reorganizações societárias e liquidações, estimando o impacto tributário de reciclagens, para evitar surpresas que afetem dividendos, covenants e métricas de valor (NIYAMA; GOMES, 2016; SCOTT, 2015). Em bases US GAAP, a mecânica de **cumulative translation adjustment** é análoga, mas a jurisprudência e guias de prática exigem particular cuidado com operações parcialmente alienadas e com mudanças de denominador da moeda funcional (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

Nas **transações** em moeda estrangeira, a regra de ouro é clara: itens monetários são remensurados pela taxa de fechamento e diferenças de câmbio são reconhecidas em resultado, enquanto itens não monetários medidos ao custo histórico permanecem à taxa da data de transação, e itens não monetários mensurados a valor justo usam a taxa na data da mensuração; esse desenho protege a fidelidade representacional, mas pode amplificar volatilidade de lucro líquido em ambientes de câmbio errático, com efeitos de primeira ordem em bases tributáveis onde há simetria entre contabilidade e fisco (IASB, 2018; SCOTT, 2015). Em contextos em que o fisco aplica regras específicas para dedutibilidade de variações cambiais ou restringe compensações, o planejamento deve mapear as diferenças temporárias geradas e a probabilidade de realização de créditos, evitando inflar ativos de imposto diferido sem lastro econômico (CPC 32, 2014; HANLON; HEITZMAN, 2010). A disciplina de dados e a reconciliação país a país são essenciais para dar visibilidade a conselhos e investidores sobre a parcela “cambial” do ETR e seu comportamento esperado sob diferentes choques de taxa (NIYAMA; GOMES, 2016).

A **contabilidade de hedge** agrega uma camada poderosa de suavização alinhada à gestão de riscos: ao designar relações qualificadas de hedge de fluxo de caixa, de valor justo ou de **investimento líquido no exterior**, a entidade desloca parte da volatilidade cambial do resultado para o OCI ou a neutraliza por via de ajustes de valor, com efeito direto sobre a estabilidade do ETR e do lucro tributável quando há simetria fiscal (IFRS 9/CPC 48; IASB, 2018). A literatura e os guias de prática enfatizam que o benefício depende da **documentação ex-ante**, da eficácia econômica e da aderência entre risco gerido e instrumento designado, sob pena de desqualificação e reclassificação retroativa de efeitos (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Em hedge de **investimento líquido**, por exemplo, ganhos e perdas no instrumento protegido são reconhecidos no OCI e reclassificados ao resultado quando da alienação da operação estrangeira, espelhando o tratamento da reserva de conversão; usado de modo consistente, o arranjo reduz volatilidade de resultado e dá previsibilidade fiscal em eventos de desinvestimento, desde que a jurisdição aceite a simetria no tratamento (IASB, 2018; NIYAMA; GOMES, 2016).

Decisões de **financiamento intragrupo** são um eixo prático de planejamento em que IAS 21 e IFRS 9 se cruzam: empréstimos em moeda funcional da controladora a subsidiárias com

moeda funcional distinta geram variações cambiais na mutuária que afetam o resultado local e, potencialmente, a base tributável; já capitalizações ou instrumentos patrimoniais podem reduzir volatilidade de lucro, mas alteram a hierarquia de retorno e a disponibilidade de créditos fiscais (HANLON; HEITZMAN, 2010; OECD, 2015). Em jurisdições com regras de **thin capitalization** e limitações a dedutibilidade de juros, o arranjo ótimo emerge de um balanço entre custo financeiro, proteção cambial e **substância operacional**, com documentação robusta para preços de transferência que demonstre funções, ativos e riscos efetivamente desempenhados (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Sob US GAAP, a mensuração é similar, mas as evidências requeridas por auditores e a interação com o IRS recomendam **APAs** quando o volume ou a complexidade justificam (KPMG, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016).

Em cadeias intensivas em **commodities** ou em receitas indexadas a moedas fortes, a política de faturamento, a negociação de **clauses de currency of account** e o uso de derivativos para “natural hedge” influenciam o momento e o local de tributação, devendo a arquitetura contratual refletir controle, performance obligations e risco de crédito para não conflitar com IFRS 15/CPC 47 e com diretrizes de BEPS sobre alocação de lucros; desalinhamentos entre a história contábil e a documentação fiscal tendem a produzir questionamentos de substância e dupla tributação (IASB, 2018; OECD, 2015). A prática de mercado recomenda **playbooks** integrados jurídico–contábil–fiscal, com checklists para cláusulas críticas, testes de principal–agente e matrizes de materialidade, reduzindo inconsistências e elevando a auditabilidade (SCOTT, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010).

A **hiperinflação** (IAS 29) não é cenário base em muitas economias, mas sua interação com IAS 21 é relevante para grupos com presença em jurisdições afetadas: a reexpressão de demonstrações a unidades de poder aquisitivo corrente e posterior conversão altera significativamente as séries de resultado e patrimônio e, por extensão, a base de cálculo de tributos correntes e diferidos, exigindo governança elevada de dados, estimativas e **disclosures** (IASB, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016). O planejamento deve prever cláusulas de **hard currency**, salvaguardas contratuais e políticas de hedge compatíveis com a realidade regulatória local, a fim de preservar substância e minimizar litígios.

Por fim, um desenho eficaz sob IAS 21 combina **coerência de política, documentação de julgamentos, simulação de cenários e governança de divulgação**, reconhecendo que o valor de planejamento nasce menos da arbitragem pontual e mais da capacidade de contar, com evidência, a mesma história para mercado e fisco; a convergência com ASC 830 ajuda, mas diferenças de aplicação e de jurisprudência exigem reconciliações e **bridges** claros nos relatórios de gestão (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Esse arranjo disciplinado reduz custo de capital, estabiliza o ETR e fortalece a resiliência do fluxo de caixa tributário, premissas indispensáveis para decisões de investimento de longo prazo (NIYAMA; GOMES, 2016; SCOTT, 2015).

4. Instrumentos Financeiros (IFRS 9/CPC 48) e Arrendamentos (IFRS 16/CPC 06): Temporização Contábil, Tributos Diferidos (IAS 12/CPC 32) e ETR

O IFRS 9/CPC 48 redesenhou a classificação e mensuração de ativos financeiros com base em modelo de negócio e características de fluxo de caixa contratual (amortized cost, FVOCI e FVTPL), além de introduzir o regime de **perdas de crédito esperadas (ECL)**, substituindo a perda incorrida; essas mudanças têm impacto direto na trajetória de lucro contábil, nos tributos correntes e na formação de diferenças temporárias sob IAS 12/CPC 32, exigindo do planejamento tributário uma visão integrada de risco de crédito, precificação, provisões e dedutibilidade (IASB, 2018; NIYAMA; GOMES, 2016). Em setores financeiros, a antecipação de perdas via ECL suaviza o reconhecimento contábil de deterioração, mas pode divergir do calendário fiscal, gerando ativos de imposto diferido cuja realização depende de lucros tributáveis futuros e de limites legais; fora do setor, classificações em FVTPL ou FVOCI deslocam volatilidade para resultado ou OCI, reposicionando o ETR e pedindo **disclosures** que expliquem a ponte entre mensuração, risco e efeitos fiscais (SCOTT, 2015; PINHO, 2019). No US GAAP, o **CECL** opera com filosofia semelhante, mas difere em parâmetros e guias setoriais, demandando reconciliações para dual reporters (KPMG, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016).

No **ECL**, a passagem por estágios (12 meses vs. vida inteira) e a incorporação de **informação prospectiva** via macrocenários, overlays e backtesting criam exigências robustas de dados e governança; sob a ótica fiscal, a dedutibilidade de provisões pode seguir regras próprias e timing distinto, pedindo registros de diferenças temporárias e testes de recuperabilidade de ativos de imposto diferido que considerem o ciclo de crédito e a elasticidade da demanda (IASB, 2018; PINHO, 2019). Planejamentos sustentáveis evitam a tentação de usar modelos excessivamente pessimistas para “blindar” o lucro tributável, pois tal estratégia fragiliza a credibilidade e tende a ser contestada por auditores e fisco; ao contrário, o valor nasce de modelos economicamente bem calibrados, com governança documentada, **backtesting** e reconciliações claras entre contábil e fiscal (SCOTT, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010). Em grupos industriais e de varejo, a política de provisões sobre contas a receber e a classificação de instrumentos de tesouraria influenciam materialmente a base de cálculo e o ETR, exigindo integração entre tesouraria, risco e fiscal.

A **contabilidade de hedge** no IFRS 9, ao alinhar melhor a prática de gestão com a contabilização, permite reduzir volatilidade contábil e, quando houver simetria, também volatilidade fiscal; designações de hedge de fluxo de caixa podem deslocar ganhos e perdas para OCI, suavizando o resultado e criando diferenças temporárias ou efeitos correntes a depender do regime local, enquanto hedges de valor justo ajustam a base do item protegido, alterando o lucro e a tributação no período (IASB, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016). No planejamento, a documentação de eficácia, a coerência de horizonte entre risco e instrumento e a avaliação de custos de transação determinam a eficiência líquida de longo prazo, superando abordagens táticas e oportunistas que normalmente geram litígios (KPMG, 2018; HANLON; HEITZMAN, 2010). Em dual reporters, diferenças finas entre IFRS 9 e ASC 815 em testes e desdesignações pedem **bridges** consistentes no MD&A e nos **disclosures**.

O **IFRS 16/CPC 06 (R2)** trouxe para o balanço praticamente todos os arrendamentos, reconhecendo **ativo de direito de uso e passivo de arrendamento**, o que eleva EBITDA, altera alavancagem e muda métricas de covenants; fiscalmente, o efeito depende da neutralidade da legislação: onde o fisco segue a despesa contratual, a assimetria com o padrão contábil cria diferenças temporárias relevantes, exigindo mapeamento e testes de recuperabilidade; onde há alinhamento, o ETR se estabiliza, mas arranjos de **sale and leaseback** e estruturação cross-border pedem atenção a substância e preços de transferência (IASB, 2018; NIYAMA; GOMES, 2016). Em operações multinacionais, decisões de **onde** contratar arrendamentos (entidade arrendadora/arrendatária) e **em que moeda** impactam não só a contabilidade e a base fiscal, mas também o risco cambial, devendo o planejamento sopesar benefícios de escala, regras de retenção e limitações de dedutibilidade (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). A transparência de **disclosures** sobre prazo, taxa incremental e variáveis contratuais é condição para a credibilidade do desenho.

O **IAS 12/CPC 32** é o elo que traduz diferenças entre base contábil e base fiscal em ativos e passivos de imposto diferido, determinando quando reconhecer, mensurar e reavaliar tais saldos; sob IFRS, não existe “valuation allowance” formal como no US GAAP, mas a simetria econômica é preservada via teste de **probabilidade de realização** com evidências positivas e negativas, enquanto no ASC 740 a **valuation allowance** é explicitada, criando uma ponte prática entre regimes (IASB, 2018; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016). Eventos como mudanças de alíquotas, reestruturações, aquisições e desinvestimentos exigem reprecificação de saldos de imposto diferido, com impacto imediato no resultado e no ETR, sendo recomendável modelagem de cenário e **sensibilidades** comunicadas em notas (SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016). A **IFRIC 23** (2017) adiciona disciplina à incerteza em tratamentos de imposto, pedindo que a mensuração reflita a melhor estimativa do resultado esperado, considerando práticas e precedentes, com **disclosures** suficientes para que o usuário compreenda magnitude e risco; nos EUA, o framework **more-likely-than-not** do ASC 740 cumpre função semelhante (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

Em **combinações de negócios** (IFRS 3/CPC 15), o reconhecimento de tributos diferidos decorrentes de diferenças temporárias identificáveis, inclusive créditos sobre prejuízos fiscais “comprados”, pode alterar substancialmente a alocação do preço de compra e o goodwill, com consequências de médio prazo para o ETR e para a governança de impairment (IASB, 2018; SCOTT, 2015). A prudência exige avaliar a realizabilidade de ativos de imposto diferido com base em projeções realistas de lucros tributáveis futuros, planos de negócio e restrições legais, evitando sobrevalorização de sinergias fiscais que se converteriam em perdas futuras e questionamentos de auditores e reguladores (NIYAMA; GOMES, 2016). Sob US GAAP, a interação entre ASC 805 e ASC 740 oferece guias detalhados para janelas de mensuração e reclassificações, reforçando a necessidade de **playbooks** de M&A que integrem contabilidade, fiscal e jurídico (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

Mudanças regulatórias internacionais moldam o horizonte: as Ações do BEPS (2015) reduziram o espaço para estruturas puramente artificiais, enquanto as discussões de 2020–2021 sobre **Pilar Dois** (alíquota mínima global) sinalizaram pressão por bases efetivas alinhadas à substância, exigindo que o planejamento e a mensuração de tributos diferidos considerem

potenciais efeitos de top-up taxes e de regras de inclusão de renda, sob pena de revisões abruptas de ETR (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). O preparo passa por inventário de diferenças temporárias por jurisdição, simulações de cenários regulatórios e reforço dos **disclosures** de sensibilidade e risco, evitando surpresas que corroam confiança de investidores (SCOTT, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010). Estratégias duráveis privilegiam coerência entre criação de valor, alocação de lucros e relato financeiro, minimizando dependência de arbitragens que tendem a desaparecer.

Para **PMEs** e grupos em crescimento, a proporcionalidade é imperativa: políticas simples e consistentes de classificação no IFRS 9, controles eficazes para arrendamentos no IFRS 16 e um **roteiro** disciplinado de IAS 12/CPC 32 (inventário de diferenças, testes de realização, reconciliações) capturam grande parte dos benefícios de previsibilidade e comparabilidade sem onerar excessivamente a estrutura; a documentação de julgamentos e a educação continuada são alavancas de baixo custo e alto impacto (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009). Em todos os portes, o denominador comum é a **governança**: sem ela, o mesmo mecanismo que reduz custo de capital e estabiliza ETR pode se tornar fonte de risco operacional e reputacional; com ela, IFRS 9, IFRS 16 e IAS 12 convertem-se em infraestrutura de decisão que alinha planejamento fiscal, estratégia de financiamento e confiança do mercado (NIYAMA; GOMES, 2016; HANLON; HEITZMAN, 2010).

Em síntese, o eixo **IFRS 9 – IFRS 16 – IAS 12** fornece as alavancas contábeis que estruturam a **temporalidade** do resultado e, por consequência, a trajetória de tributos correntes e diferidos; o papel do planejamento é coordenar essas alavancas com substância econômica, limites legais e diretrizes internacionais, maximizando a eficiência **sem** sacrificar a transparência e a ética. A convergência conceitual com o US GAAP facilita o diálogo com investidores globais, mas as diferenças remanescentes exigem reconciliações e **bridges** claros, reforçando a importância de **disclosures** de qualidade e de uma governança que resista ao teste do tempo (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018; SCOTT, 2015).

5. Estruturas societárias, intangíveis e preços de transferência: alocação de lucros entre jurisdições sob IFRS e BEPS

A arquitetura societária de grupos multinacionais é um determinante-chave da eficiência tributária e da previsibilidade do **effective tax rate** (ETR), mas, desde o BEPS/OCDE, passou a ser também locus de escrutínio quanto à aderência entre **substância econômica** e alocação de resultados. Nesse tabuleiro, as IFRS oferecem a gramática para descrever a realidade do grupo: onde estão os ativos e passivos relevantes, quem assume riscos, quais fluxos contratuais de receita e quais premissas de mensuração governam a performance; quando essa narrativa é coerente com a documentação de **preços de transferência**, a probabilidade de litígios cai e os benefícios de planejamento tornam-se sustentáveis (OECD, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010). Estruturas baseadas apenas em “caixas vazias” tornaram-se arriscadas, pois a conexão entre **funções, ativos e riscos** (FAR) e a captura de lucros foi reforçada nas Ações 8–10 do BEPS, exigindo que centros de serviços, holdings e empresas de propriedade intelectual mostrem substância operacional, pessoal qualificado, tomada de decisão e custos condizentes com o valor reivindicado (DEVEREUX; VELLA, 2018; OECD, 2015). Ao trazer para o

balanço efeitos de arrendamentos, instrumentos financeiros e combinações de negócios, as IFRS ampliam a auditabilidade dessa substância, favorecendo estratégias baseadas em eficiência real e não somente em arbitragem formal (IASB, 2018; NIYAMA; GOMES, 2016).

No domínio de **intangíveis**, o par IAS 38/CPC 04 e IFRS 3/CPC 15 é decisivo, pois define critérios de reconhecimento, mensuração inicial e mensuração subsequente, além da alocação do preço de compra em aquisições, com impactos duradouros sobre amortização, **impairment** e tributos diferidos (IAS 12/CPC 32). A narrativa contábil deve dialogar com a construção de valor dos intangíveis ao longo do ciclo **DEMPE** (development, enhancement, maintenance, protection, exploitation), núcleo do teste de substância em preços de transferência sob BEPS (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Quando um grupo localiza propriedade intelectual em uma jurisdição de tributação favorecida, mas o desenvolvimento e a gestão material do ativo ocorrem em outra, o desalinhamento entre relato IFRS (capitalização, vida útil, testes de impairment) e documentação de TP tende a atrair retribuição de lucros e tributos, anulando o ganho pretendido (HANLON; HEITZMAN, 2010; SCOTT, 2015). Assim, a estratégia sólida integra **contabilidade, jurídico e fiscal** para que contratos, políticas e divulgações contem a mesma história sobre quem cria e quem captura o valor.

As **combinações de negócios** aumentam a complexidade, pois a identificação e mensuração de ativos e passivos identificáveis — especialmente intangíveis adquiridos, passivos contingentes e bases fiscais diferentes das contábeis — geram diferenças temporárias relevantes, alterando o ETR e o **goodwill** subsequente (IFRS 3/CPC 15; IAS 12/CPC 32). Um erro comum é superestimar sinergias fiscais no **purchase price allocation** sem evidências de realizabilidade dos ativos de imposto diferido, o que se converte, mais adiante, em testes de impairment desfavoráveis e revisões do ETR, com efeitos reputacionais e de governança (SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016). Boas práticas incluem **playbooks** de M&A com trilhas de documentação para base fiscal, restrições legais por jurisdição, cronogramas de reorganizações e **bridges** entre mensuração contábil e efeitos tributários prospectivos, permitindo que investidores entendam a ponte entre valor pago, valor reconhecido e valor realizável em termos de caixa (HANLON; HEITZMAN, 2010).

Em **cadeias digitais** e modelos de plataforma, a fronteira entre receita, serviço, licença e **royalties** é porosa; por isso, a coerência entre IFRS 15/CPC 47 (obrigações de desempenho, preço variável, principal–agente) e as diretrizes de **Nexuse DEMPE** sob BEPS é essencial para evitar dupla tributação ou erosão litigiosa de base (IASB, 2018; OECD, 2015). A classificação de contratos — por exemplo, licenças com direito de uso em um ponto no tempo versus acesso contínuo — altera o **timing** do reconhecimento contábil e, em muitos países, o momento de retenções na fonte e de tributação local; se a documentação de preços de transferência não refletir essa arquitetura, emerge uma inconsistência que tanto o auditor quanto a autoridade fiscal tendem a contestar (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Estratégias **ex-ante**, como **APAs** e **rulings**, só são defensáveis quando a narrativa IFRS é tecnicamente robusta e a substância econômica é indiscutível (DEVEREUX; VELLA, 2018).

As decisões sobre **financiamento intragrupo** conectam IFRS 9/CPC 48 (classificação, mensuração, perdas esperadas), IAS 21/CPC 02 (câmbio) e normas locais de **thin capitalization** e limitação de dedutibilidade de juros; a escolha entre dívida, capital e

instrumentos híbridos afeta o custo de capital, a exposição cambial e a base tributável, além de exigir documentação de preços de transferência que demonstre arm's length em taxas e condições (HANLON; HEITZMAN, 2010; OECD, 2015). Ajustes artificiais de taxa, spreads descolados do risco e ausência de **covenants** coerentes com o mercado são sinais de alerta; por outro lado, **hedge accounting** e desenho de **natural hedges** amarrados à operação real tendem a reduzir volatilidade contábil e fiscal, favorecendo ETR estável e previsível (IASB, 2018; NIYAMA; GOMES, 2016). No Brasil, a convivência de CPC/IFRS com regras fiscais específicas demanda reconciliações transparentes e testes de recuperabilidade dos créditos fiscais, enquanto nos EUA o ASC 740 adiciona a camada de **uncertain tax positions**, impondo disciplina extra à mensuração (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

A **localização de centros de serviços** (shared services e centros de excelência) é outra alavanca de planejamento em que substância e preços de transferência se entrelaçam; contratos de **cost-sharing** e políticas de rateio exigem métricas de alocação verificáveis, com indicadores operacionais que sustentem o benefício recebido por cada jurisdição, sob pena de questionamentos e reprecificação pela autoridade (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). As IFRS, ao exigirem **disclosures** sobre partes relacionadas, políticas de receitas e julgamentos críticos, ajudam a construir a trilha de evidência necessária, desde que a empresa mantenha **governança de dados** e reconciliações entre relatórios de gestão, demonstrações financeiras e documentação fiscal (SCOTT, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010). Quando essa arquitetura informacional é consistente, o ganho de eficiência se preserva e a litigiosidade cai, mesmo em ambientes regulatórios voláteis.

Em **reorganizações societárias internacionais** — cisões, incorporações, mudanças de sede e desinvestimentos —, a sincronização entre cronogramas contábeis (reconhecimento, mensuração e baixa de ativos e passivos), efeitos cambiais acumulados em **OCI** (IAS 21) e repercussões fiscais (tributação de ganho de capital, reciclagens, limitações à compensação de prejuízos) determina a eficiência do planejamento (IASB, 2018; CPC 02, 2015; CPC 32, 2014). A ausência de modelagem ex-ante e de **sensibilidades** divulgadas pode gerar saltos no ETR e comprometer **covenants** financeiros; por isso, playbooks com checklists regulatórios, **bridges** contábil-fiscal e trilhas de aprovação de governança se impõem como boas práticas, com benefícios reputacionais percebidos por investidores e credores (NIYAMA; GOMES, 2016; SCOTT, 2015). Em grupos com reporte duplo (IFRS/US GAAP), **bridges** narrativos nos relatórios da administração são indispensáveis para evitar mensagens contraditórias.

A **ética** é fronteira inescapável: a literatura distingue planejamento **legítimo**, baseado em substância e transparência, de planejamento **abusivo**, que explora lacunas normativas sem aderência econômica, elevando risco de glosas, multas e dano reputacional (HANLON; HEITZMAN, 2010; SCHOLLES et al., 2015). Comitês de auditoria, políticas de **tax control framework** e métricas internas de ETR ajustado ao ciclo, com reconciliações por jurisdição, criam incentivos para escolhas prudentes e ajudam a ancorar expectativas do mercado. Nesse desenho, as IFRS são a infraestrutura informacional que torna o planejamento **auditável** e **defensável**, enquanto BEPS é o campo normativo que evita degenerar a competição tributária em corrida ao fundo do poço (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). O equilíbrio entre ambos sustenta vantagem competitiva duradoura.

Por fim, a comparação **Brasil–EUA** revela convergência de princípios, mas divergências de aplicação com efeito no planejamento: o Brasil convive com CPC/IFRS e especificidades fiscais que exigem reconciliações e testes de realizabilidade de créditos de imposto diferido; os EUA operam sob US GAAP, **ASC 740** e o legado do **TCJA 2017**(GILTI, FDII, BEAT), que redesenhou incentivos de localização de lucros, somando camadas de incerteza e de compliance (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Em ambos, a melhor estratégia é aquela que **conta a mesma história** para mercado e fisco, com contratos, políticas contábeis e documentação de TP mutuamente consistentes, reduzindo custo de capital e ampliando a previsibilidade do caixa fiscal (SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016).

6. ETR sustentável, governança e caminhos práticos para PMEs: frameworks, controles e métricas sob IFRS

Construir um **ETR sustentável** significa estabilizar a relação entre tributo sobre o lucro e resultado antes dos impostos ao longo do ciclo, evitando picos e vales que confundem investidores e elevam custo de capital; sob IFRS, isso depende da qualidade de **estimativas** (ativos e passivos de imposto diferido), da disciplina de **divulgação** (reconciliações do ETR) e da coerência entre políticas contábeis e desenho contratual, elementos que, juntos, definem a credibilidade do planejamento (IASB, 2018; CPC 32, 2014; SCOTT, 2015). A literatura documenta que empresas com relato transparente de tributos, notas explicativas ricas e governança efetiva de julgamentos capturam spreads menores e relações mais estáveis com credores (HANLON; HEITZMAN, 2010; NIYAMA; GOMES, 2016). Isso não se faz com “otimizações” episódicas, mas com **processos**: inventário de diferenças temporárias por jurisdição, testes periódicos de recuperabilidade, simulações de mudança de alíquotas e **post mortem** de estimativas para reduzir vieses, criando aprendizado institucional e previsibilidade.

A **governança tributária** é a âncora do sistema. Um **tax control framework** maduro inclui políticas escritas, papéis e responsabilidades, segregação de funções, rotinas de revisão de julgamentos críticos, integração com auditoria interna e **comitê de auditoria** atuante, capaz de desafiar premissas e solicitar **sensibilidades** (HANLON; HEITZMAN, 2010; SCOTT, 2015). Em grupos multinacionais, a coordenação entre matriz e filiais exige **dados harmonizados** e calendários de fechamento alinhados, além de repositórios de documentação de **preços de transferência**, contratos intercompany e **bridges** contábeis que suportem reconciliações por país. Quando a governança funciona, decisões estratégicas — localização de intangíveis, financiamento intragrupo, terceirização de serviços — são avaliadas **ex-ante** com lentes contábil–fiscais integradas, reduzindo risco de decisões míopes e arbitragem inconsistente (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). O resultado é um ETR mais estável, um discurso mais confiável e menos litigiosidade.

Em termos de **métricas**, além do ETR contábil, ganham importância o **cash tax rate** (impostos pagos/EBITDA), o **tax risk heatmap** por jurisdição, a reconciliação ETR–cash tax e indicadores de **qualidade** do ativo de imposto diferido (percentual realizável em 12, 24 e 36 meses), permitindo ao conselho avaliar a “temperatura” do risco fiscal e a resiliência do caixa (NIYAMA; GOMES, 2016; SCOTT, 2015). Para comunicar valor ao mercado, **disclosures**

que expliquem variações relevantes do ETR (mudanças regulatórias, reestruturações, decisões judiciais, reciclagens de OCI) reduzem incerteza e evitam leituras equivocadas do desempenho. Em **dual filers**, relatórios de administração devem harmonizar narrativas IFRS/US GAAP e explicitar reconciliações estruturais, preservando a comparabilidade intertemporal (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Métricas estáveis e explicadas são, em si, um ativo reputacional.

Para **PMEs** em internacionalização, a proporcionalidade é princípio de ouro: **IFRS para PMEs** oferece uma via de acesso aos benefícios de comparabilidade e previsibilidade sem impor todo o custo de complexidade das IFRS plenas (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009). Um roteiro prático envolve quatro frentes: (i) **contratos** simples e consistentes com o modelo de negócios, evitando clausulados que criem obrigações de desempenho ambíguas sob IFRS 15; (ii) **contas a receber** com políticas claras de provisão e backtesting sob IFRS 9; (iii) **arrendamentos** com cadastro completo e cálculo disciplinado de direito de uso e passivo sob IFRS 16; e (iv) **tributos** com inventário de diferenças temporárias, testes de realização e reconciliações transparentes sob IAS 12. Esse núcleo, aliado a **materialidade** bem definida e a um calendário de fechamento realista, captura grande parte dos ganhos informacionais e reduz o custo de conformidade, ao mesmo tempo em que cria reputação bancária e melhora a negociação com fornecedores (NIYAMA; GOMES, 2016).

A **integração de dados** é um acelerador silencioso do ETR sustentável. Taxonomias internas alinhadas a **XBRL**, catálogos de contas padronizados e **data lakes** com rótulos de jurisdição permitem fechar rapidamente, reconciliar diferenças e gerar **dashboards** para comitês e diretoria (SCOTT, 2015). Embora a adoção integral de XBRL varie por país, o investimento em arquitetura de dados e **controles automatizados** reduz erro humano, antecipa anomalias e fortalece trilhas de auditoria, condição crítica quando a empresa busca **APAs**, participa de fiscalizações coordenadas ou realiza transações relevantes de M&A (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). O custo inicial é compensado por menor retrabalho e por maior credibilidade, integrando contabilidade, fiscal e planejamento financeiro numa mesma linguagem.

A **interface com o fisco** continua sendo campo de risco e oportunidade. Onde houver **litígios** relevantes, a aplicação de **IFRIC 23** (incerteza em tratamentos de imposto) disciplina mensuração e divulgação, reduzindo surpresas e evitando “big baths” de última hora (IFRIC 23, 2017; IASB, 2018). O diálogo com autoridades — por meio de **programas de conformidade cooperativa**, consultas formais e defesa técnica bem documentada — reduz **assimetria de informação** e aumenta a previsibilidade do caixa tributário, sobretudo quando a empresa demonstra coerência entre relato IFRS e documentação de TP (OECD, 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010). No Brasil, a convivência entre CPC/IFRS e normas fiscais específicas requer governança documental reforçada; nos EUA, a disciplina do **ASC 740** em **uncertain tax positions** cumpre papel análogo de prudência (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

A **gestão de mudanças regulatórias** pede vigilância e simulação. Entre 2015 e 2021, o debate internacional avançou para **Pilares Um e Dois** (alíquota mínima global), sinalizando que a margem para estruturas baseadas apenas em diferencial de taxa se estreita (OECD, 2015;

DEVEREUX; VELLA, 2018). Um ETR sustentável antecipa esses choques: inventaria diferenças temporárias por jurisdição, testa cenários de **top-up taxes**, revisa políticas de preços de transferência e reavalia a localização de intangíveis e de centros de serviço à luz de substância e governança (HANLON; HEITZMAN, 2010; NIYAMA; GOMES, 2016). Ao comunicar tais análises em **disclosures** claros, a empresa reduz ruído, dá visibilidade a conselhos e mercados e demonstra maturidade de gestão.

Por fim, a **ética** fecha o círculo. Planejamento tributário internacional cria valor quando reduz custo de capital, estabiliza caixa e melhora alocação de recursos **sem** violar substância, sem arbitrar formalidades e sem sacrificar a confiança dos stakeholders. A melhor defesa é a **coerência**: contratos que refletem a operação real; políticas contábeis que capturam a essência econômica; documentação de TP que alinha FAR e remuneração; e **disclosures** que permitem ao usuário refazer a ponte do lucro contábil ao tributo pago (HANLON; HEITZMAN, 2010; SCHOLETS et al., 2015). Nesse arcabouço, as IFRS são a infraestrutura técnica que torna o planejamento **auditável**; a governança, o mecanismo que o torna **confiável**; e o BEPS, o limite que o torna **legítimo** e **sustentável** no tempo (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018).

7. Roteiro de implementação: diagnóstico, governança, dados e execução em ondas sob CPC/IFRS e BEPS

O ponto de partida para um planejamento tributário internacional robusto, ético e sustentável é um **diagnóstico integrado** que cruze o mapa contábil (CPC/IFRS) com a geografia fiscal do grupo, identificando onde são gerados e apropriados os resultados, quais contratos formalizam a transferência de controle (IFRS 15/CPC 47), como se classificam e mensuram instrumentos financeiros (IFRS 9/CPC 48) e arrendamentos (IFRS 16/CPC 06), qual a moeda funcional e o regime de conversão em cada jurisdição (IAS 21/CPC 02), e como as diferenças temporárias são reconhecidas, mensuradas e testadas (IAS 12/CPC 32); esse inventário precisa dialogar com **preços de transferência** e com a trilha de **funções, ativos e riscos** (FAR) exigida pelas Ações 8–10 do BEPS, pois sem essa ponte o ganho contábil pretendido não se traduz em **previsibilidade do ETR** e do caixa tributário (IASB, 2018; CPC 32, 2014; OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Além do retrato “estático”, recomenda-se um raio-X “dinâmico” com séries históricas de ETR contábil, **cash tax**, reconciliações estruturais e eventos não recorrentes, permitindo separar ruído de tendência e priorizar alavancas de maior impacto; a literatura evidencia que qualidade de relato e coerência de julgamentos reduzem custo de capital e litigiosidade, enquanto diagnósticos fragmentados empurram problemas para o futuro (HANLON; HEITZMAN, 2010; SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016).

Com o diagnóstico em mãos, a segunda etapa é fixar uma **arquitetura de governança tributária** com papéis e ritos claros: um **tax control framework** formalizado, patrocinado pelo conselho e auditado periodicamente, com segregação de funções, matriz de materialidade, protocolos de julgamento, **checklists** para temas críticos (reconhecimento de receita, hedge, arrendamentos, combinações de negócios, incerteza sob IFRIC 23) e agenda regular de **comitê de auditoria** para desafiar premissas e rever **sensibilidades** (IFRIC 23, 2017; IASB, 2018; SCOTT, 2015). Esse arcabouço deve integrar contabilidade, fiscal, jurídico, risco e tesouraria, sob liderança técnica capaz de traduzir princípios IFRS em políticas operacionais e em

documentação replicável; a experiência brasileira mostra que, sem governança, o “dualismo” societário-tributário reemerge sob a forma de controles paralelos e reconciliações manuais, elevando o risco operacional e a chance de glosas (SANTOS; SCHMIDT, 2010; LOPES; MARTINS, 2012). O objetivo não é criar burocracia, mas **padronizar julgamentos** e tornar auditável a relação entre substância econômica, relato e consequência fiscal.

A terceira etapa consiste em alinhar **dados e tecnologia**: padronização de planos de contas, **catálogos de atributos fiscais**, centros de custo e objetos de lucro, além de um **data lake** com rótulos de jurisdição e trilhas de auditoria que suportem fechamento rápido, reconciliações ETR–cash tax e **dashboards** de risco por país; embora a adoção de XBRL varie entre jurisdições, a disciplina de taxonomias internas e controles automatizados reduz erro humano, antecipa anomalias e acelera **backtesting** de estimativas (SCOTT, 2015; ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016). Essa fundação digital também é o que viabiliza **APAs** e defesas técnicas bem-sucedidas em auditorias coordenadas, porque permite reproduzir cálculos, evidenciar hipóteses e demonstrar consistência entre o que a empresa divulga nas demonstrações e o que sustenta em sua documentação de preços de transferência (KPMG, 2018; OECD, 2015). Em PMEs, soluções modulares (ETL simples, repositório documental, planilhas com versionamento e trilha) já capturam grande parte do benefício a um custo viável (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009).

Na quarta etapa, passa-se do “como” ao “o quê”: **projetos em ondas** para atacar as alavancas de maior impacto no ETR e na previsibilidade do caixa. A “Onda 1” prioriza **receitas** (IFRS 15/CPC 47) em contratos críticos, sanando questões de principal–agente, preço variável, licenças, obrigações de desempenho ao longo do tempo e evidência de transferência de controle; aqui, **playbooks** de revisão contratual e memos de julgamento evitam inconsistências entre a narrativa contábil e a documentação fiscal (IASB, 2018; HANLON; HEITZMAN, 2010). A “Onda 2” foca **instrumentos financeiros** (IFRS 9/CPC 48): classificação, ECL, hedge accounting e natural hedges alinhados à exposição real e à dedutibilidade local; em seguida, a “Onda 3” trata **arrendamentos** (IFRS 16/CPC 06), inventariando contratos, recalculando taxas incrementais e simulando impactos no ETR, inclusive de **sale and leaseback** e de decisões de localização (NIYAMA; GOMES, 2016; KPMG, 2018). Cada onda entrega redução de volatilidade e documentação que diminui litigiosidade.

A quinta etapa aborda **estrutura societária, intangíveis e reorganizações**, com avaliação DEMPE, testes de substância e reconciliações entre IFRS 3/IAS 38 e os relatórios de **preços de transferência**; aquisições e cisões pedem **playbooks de M&A** que amarram alocação do preço de compra, reconhecimento de impostos diferidos, impactos de OCI (IAS 21) e cronogramas fiscais por jurisdição, evitando promessas de sinergias irreais e futuros testes de **impairment** desfavoráveis (IFRS 3/CPC 15; IAS 12/CPC 32; SCOTT, 2015). Em cadeias digitais e de conteúdo, licenças, royalties e partilha de receitas exigem coerência entre contratos, políticas contábeis e **BEPS Nexus**, sob pena de reatribuição de lucros (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). A regra de ouro: **a mesma história** deve emergir do contrato, da nota explicativa e do dossiê de TP.

A sexta etapa formaliza um **pacote de métricas** para conselhos e mercado: além do ETR contábil, **cash tax rate**, reconciliação ETR–cash tax, pirâmide de qualidade dos ativos de

imposto diferido (percentual realizável em 12/24/36 meses), mapa de riscos por país, análise de sensibilidade a câmbio (IAS 21) e a choques regulatórios (BEPS, mudanças de alíquotas, restrições de dedutibilidade) (NIYAMA; GOMES, 2016; SCOTT, 2015). A disciplina de divulgar variações relevantes — reprecificação de impostos diferidos por alteração de alíquota, reciclagens de OCI em desinvestimentos, efeitos de decisões judiciais — reduz assimetria e estabiliza expectativas, algo especialmente valioso para **dual filers** que precisam harmonizar IFRS e US GAAP (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018). Métricas estáveis e explicadas são ativo reputacional e instrumento de governança.

A sétima etapa é **gestão de mudanças regulatórias**: entre 2015 e 2021, o BEPS consolidou princípios de substância e os debates sobre **Pilares Um e Dois** avançaram, sinalizando uma compressão das margens de arbitragem de taxa e o surgimento de **top-up taxes** em determinadas condições; o roteiro deve prever **simulações** de impacto por jurisdição, revisar políticas de preços de transferência, reavaliar localização de intangíveis e centros de serviços e testar a robustez de ativos de imposto diferido sob cenários de alíquota mínima (OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). A preparação inclui reforço de **IFRIC 23** para incertezas relevantes, além de canais formais de diálogo (consultas, APAs) quando houver benefício de previsibilidade (IFRIC 23, 2017; IASB, 2018). Planejamentos que resistem ao tempo são os que **antecipam** o choque, não os que “correm atrás”.

Finalmente, a oitava etapa é a **institucionalização**: políticas, manuais, trilhas de aprovação, repositório de julgamentos, **calendário de reciclagem** de estimativas e **treinamento continuado** para contabilidade, fiscal, jurídico e áreas de negócio, com ênfase em princípios (essência sobre forma), mensuração, disclosure e ética; PMEs ganham ao adotar uma versão **proporcional** desse pacote (IFRS para PMEs, materialidade, processos-núcleo), enquanto grupos listados precisam ir além, conectando o pacote a incentivos gerenciais e a métricas de desempenho (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009). A literatura de estratégia tributária é clara: valor sustentável vem de **instituições internas** — governança, dados, processos e pessoas —, não de “atalhos” contábeis; quando contratos, políticas IFRS e dossiês de TP contam a **mesma história**, o ETR se estabiliza, o custo de capital cai e o risco regulatório se mantém sob controle (SCHOLES et al., 2015; HANLON; HEITZMAN, 2010).

Conclusão

Este artigo defendeu que o **planejamento tributário internacional** não se limita a encontrar lacunas normativas, mas se realiza no **alinhamento entre substância econômica, relato CPC/IFRS e documentação fiscal**, sob governança capaz de disciplinar julgamentos e demonstrar coerência intertemporal. Mostrou-se que os instrumentos centrais — **IFRS 15** (receitas), **IFRS 9** (instrumentos financeiros e ECL), **IFRS 16** (arrendamentos), **IAS 21** (moeda funcional e conversão) e **IAS 12** (tributos sobre o lucro) — são as alavancas de **temporalidade** do resultado e, por consequência, do ETR e do fluxo de caixa tributário, ao passo que o **BEPS/OCDE** redefine a fronteira do legítimo, exigindo vínculo entre **FAR/DEMPE** e alocação de lucros (IASB, 2018; OECD, 2015; DEVEREUX; VELLA, 2018). Na comparação **Brasil–EUA**, a convergência conceitual entre **IFRS** e **US GAAP** facilita a leitura global,

embora diferenças de aplicação e de jurisprudência imponham **bridges** e reconciliações para dual filers (ALEXANDER; JERMAKOWICZ, 2016; KPMG, 2018).

Do ponto de vista **estratégico**, propôs-se um **roteiro em oito etapas** — diagnóstico, governança, dados, ondas temáticas, estrutura e intangíveis, métricas, mudança regulatória e institucionalização — que transforma princípios em prática, reduzindo volatilidade do ETR, litigiosidade e custo de capital. A evidência acadêmica sugere que **transparência, previsibilidade e consistência** são recompensadas por mercados e reguladores, ao passo que abordagens oportunistas ampliam risco e corroem reputação (HANLON; HEITZMAN, 2010; SCOTT, 2015; NIYAMA; GOMES, 2016). Para **PMEs**, a chave é proporcionalidade: focar contratos críticos, controles simples e documentação enxuta, colhendo a maior parte dos benefícios informacionais com custo viável (PERERA; CHAND, 2015; LIMA; LIMA, 2009).

Em síntese, o **papel das IFRS na redução de custos e otimização fiscal** não é “mágico”: é a capacidade de criar uma **língua franca auditável** em que contabilidade, fiscal e negócios contam a mesma história, permitindo decisões melhores, **ETR sustentável** e acesso a capital em condições mais favoráveis. Planejamentos que se apoiam nessa coerência — e não em arbitragem de curto prazo — tendem a sobreviver a ciclos, reformas e escrutínios, materializando vantagem competitiva legítima e duradoura.

Referências

- ALEXANDER, D.; JERMAKOWICZ, E. K. *International Financial Reporting Standards: An Introduction*. 4. ed. London: Routledge, 2016.
- DEVEREUX, M.; VELLA, J. Implications of digitalization for international corporate tax reform. *Oxford University Centre for Business Taxation – Working Papers*, 2018.
- HANLON, M.; HEITZMAN, S. A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, v. 50, n. 2–3, p. 127–178, 2010.
- IASB – International Accounting Standards Board. *IFRS 9 Financial Instruments; IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers; IFRS 16 Leases; IAS 12 Income Taxes; IAS 21 The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates*. London: IFRS Foundation, 2018 (Red Book).
- IFRIC 23. *Uncertainty over Income Tax Treatments*. London: IFRS Foundation, 2017.
- KPMG. *IFRS compared to US GAAP: An overview*. New York: KPMG, 2018.
- LIM A, G. A. S. F.; LIMA, I. S. Impactos da adoção das IFRS em PMEs brasileiras. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 20, n. 51, p. 38–56, 2009.
- LOPES, A. B.; MARTINS, E. *Teoria da Contabilidade: Uma Nova Abordagem*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- NIYAMA, J. K.; GOMES, A. L. *Contabilidade Internacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *OECD/G20 Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) Project – Final Reports*. Paris: OECD Publishing, 2015.

- PERERA, H.; CHAND, P. Accounting and the adoption of IFRS by developing countries. *Critical Perspectives on Accounting*, v. 30, p. 72–82, 2015.
- PINHO, D. Perdas esperadas no Brasil: desafios de implementação do IFRS 9. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 23, n. 4, p. 423–440, 2019.
- SANTOS, E. S.; SCHMIDT, P. Dualismo contábil no Brasil: implicações da adoção das IFRS. *Revista Universo Contábil*, v. 6, n. 2, p. 28–47, 2010.
- SCHOLLES, M. S.; WOLFSON, M. A.; ERICKSON, M.; MAYDEW, E. L.; SHEVLIN, T. *Taxes and Business Strategy: A Planning Approach*. 5. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2015.
- SCOTT, W. R. *Financial Accounting Theory*. 7. ed. Toronto: Pearson, 2015.