

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO

FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DOUGLAS CAMILO BARBOSA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO
NAS EMPRESAS DA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo

2022

DOUGLAS CAMILO BARBOSA

**GESTÃO DO CONHECIMENTO TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO
NAS EMPRESAS DA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2022

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia
Pró-reitor de Pós-Graduação

FICHA CATALOGRÁFICA

B238g	<p>Barbosa, Douglas Camilo</p> <p>Gestão do conhecimento tributário: um estudo nas empresas da cidade de São Paulo/ Douglas Camilo Barbosa. - - São Paulo, 2022. 192 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Gestão do conhecimento - contabilidade. 2. Tributos – conhecimento e aprendizagem. 3. Planejamento organizacional. 4. Planejamento tributário – estudo de caso.</p> <p style="text-align: right;">CDD: 658.151</p>
-------	--

**GESTÃO DO CONHECIMENTO TRIBUTÁRIO: UM ESTUDO NAS EMPRESAS DA
CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Lúcio de Souza Machado
Universidade Federal de Goiás

Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 29 de agosto de 2022.

Dedico este trabalho aos meus filhos Carlos Henrique e Arthur, que, incansavelmente, me tornam uma pessoa melhor e mais feliz apenas pelo fato de existirem. Amo vocês!

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus e a Nossa Senhora Aparecida, que nunca me abandonaram nas inúmeras vezes em que Vos recorri.

Em seguida, aos meus pais, que sempre me incentivaram, e ainda incentivam, a me empenhar cada vez mais apesar dos obstáculos que aparecem.

Aos meus filhos, que chegaram e me mostraram o que é não desistir.

A minha esposa, que chegou durante a minha jornada e caminha diariamente comigo rumo aos meus objetivos.

A todos meus colegas e amigos que acreditaram em mim quando eu mesmo desacreditava.

Ao meu orientador Dr. Ivam, fonte de conhecimento, sabedoria e didática, que acreditou no projeto e apoiou para que fosse possível.

Ao coorientador Dr. Tiago, que lapidou, para melhora significativa, o tema do projeto.

Ao Dr. Lúcio, membro da banca, que, de um jeito simples e humilde, apresentou sugestões riquíssimas e incentivou a execução do estudo.

Ao Dr. Jésus, responsável por ministrar, com maestria, a disciplina de Métodos Qualitativos que contribuiu significativamente para o desenvolvimento deste projeto.

Aos entrevistados que dispensaram de seu tempo para contribuir com a pesquisa.

A todos que entraram durante a minha jornada e a todos que já estavam na minha vida quando a comecei. Todos têm sua parcela de participação em tudo que conquistei até aqui. Meus sinceros agradecimentos a vocês.

Resumo

Barbosa, Douglas. (2022). *Gestão do Conhecimento Tributário: Um estudo nas empresas da cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

O conhecimento tributário é uma alternativa para aumentar o valor da empresa reduzindo seu custo com tributos. Ele pode ser buscado externamente, por meio da contratação de serviços de consultoria tributária, uma vez que o conhecimento do funcionário da organização pode ser insuficiente para atender tal demanda. Diante disso, este estudo tem como objetivo verificar como as empresas com departamento fiscal interno, sediadas na cidade de São Paulo, gerenciam o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional à luz da teoria da criação do conhecimento organizacional. A pesquisa tem caráter exploratório, com metodologia qualitativa. A técnica usada para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com doze gestores da área fiscal. Os principais resultados revelaram que as empresas possuem, como fonte do conhecimento tributário, assinaturas em repositórios tributários que armazenam as normas fiscais e auxiliam na corretagem do conhecimento entre o fisco e a organização. Além disso, este estudo permitiu identificar que existe a socialização entre os colaboradores do departamento fiscal por meio de reuniões periódicas, prática que pode incentivar a criação do conhecimento tributário organizacional. Quando as organizações recorrem ao conhecimento tributário externo pelas consultorias tributárias, os motivos variam entre planejamento e conformidade tributária. Uma vez que é recorrido, a transmissão do conhecimento entre consultoria tributária e organização ocorre por meio de pareceres, relatórios e e-mails, possibilitando que os gestores internalizem o conhecimento interorganizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento tributário. Consultorias tributárias. Conformidade tributária. Planejamento tributário. Internalização do conhecimento.

Abstract

Barbosa, Douglas (2022). *Tax knowledge management: A study in companies in the city of São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Tax knowledge is an alternative to increase the value of the company by reducing its cost with taxes. It can be sought externally, through the hiring of tax consulting services, since the knowledge of the organization's employee may be insufficient to meet such demand. Therefore, this study aims to verify how companies with an internal tax department, based in the city of São Paulo, manage organizational and inter-organizational tax knowledge in the light of the theory of organizational knowledge creation. The research has an exploratory character with a qualitative methodology. The technique used for data collection was the semi-structured interview with twelve managers in the tax area. The main results revealed that companies have, as a source of tax knowledge, signatures in tax repositories that store tax rules and help in the brokerage of knowledge between the tax authorities and the organization. In addition, this study made it possible to identify that there is socialization among the employees of the tax department through periodic meetings, a practice that can encourage the creation of organizational tax knowledge. When organizations turn to outside tax knowledge through tax consultancies, the reasons range from tax planning to tax compliance. Once it is appealed, the transmission of knowledge between tax consultancy and the organization occurs through opinions, reports and e-mails, allowing managers to internalize interorganizational knowledge.

Key-words: Management of tax knowledge. Tax consultancy. Tax compliance. Tax Planning. Internalization of knowledge.

Lista de Figuras

Figura 1. Atividades para o processo de gestão do conhecimento	20
Figura 2. Características do conhecimento tácito.....	21
Figura 3. Dimensões do conhecimento tácito.....	22
Figura 4. Características do conhecimento explícito	23
Figura 5. Espiral SECI.....	24
Figura 6. Evolução da espiral da conversão do conhecimento e do processo autotranscendente	25
Figura 7. <i>Ba</i> e conversão do conhecimento.....	26
Figura 8. Processo de gestão do conhecimento no desenvolvimento de uma nova máquina doméstica para a fabricação de pão.	28
Figura 9. Componentes básicos de uma empresa baseada no conhecimento.....	29
Figura 10. Uma estrutura para compreender e analisar o conhecimento tributário	31
Figura 11. Determinantes da conformidade tributária	34
Figura 12. Espiral do conhecimento organizacional	37
Figura 13. Mercado do conhecimento na legislação tributária	38
Figura 14. Análise de dados na pesquisa qualitativa.....	48
Figura 15. Árvore de palavras: parecer.....	67
Figura 16. Árvore de palavras: relatório	68
Figura 17. Árvore de palavras: email.....	69
Figura 18. Gráfico de hierarquia: codificação dos sentimentos	70
Figura 19. Gráfico de colunas: codificação dos sentimentos.....	71
Figura 20. Análise de Cluster através de similaridade de palavras	72

Lista de Tabelas

Tabela 1 Objetivos e perguntas da pesquisa	42
Tabela 2 Dados dos pré-testes e perfil dos entrevistados	43
Tabela 3 Roteiro final aplicado nas entrevistas	43
Tabela 4 Associação de variáveis observáveis e teóricas	44
Tabela 5 Dados da entrevista, do entrevistado e da empresa	45
Tabela 6 Distribuição de frequência das variáveis observáveis	49
Tabela 7 Comunicação entre colaboradores e a transmissão do conhecimento	50
Tabela 8 Elaboração de manuais e procedimentos de trabalho	53
Tabela 9 Infraestruturas tecnológicas como fonte de conhecimento	55
Tabela 10 Corretoras do conhecimento tributário.....	57
Tabela 11 Motivos para a contratação de serviços de consultoria tributária.....	58
Tabela 12 Distribuição dos motivos por entrevistado	60
Tabela 13 Práticas de socialização para a transmissão do conhecimento tácito.....	63
Tabela 14 Práticas de internalização do conhecimento tributário	65
Tabela 15 Formas de conhecimento explícito fornecidos pelas consultorias tributárias	66
Tabela 16 Análise de correlação pelo coeficiente de Pearson	73

Sumário

1 Introdução	12
1.1 Contextualização	12
1.2 Problema de pesquisa	15
1.3 Objetivos	15
<i>1.3.1 Geral</i>	<i>15</i>
<i>1.3.2 Específicos</i>	<i>15</i>
1.4 Justificativa	16
1.5 Contribuições	16
1.6 Limitações do estudo	17
1.7 Estrutura do trabalho	17
2 Referencial Teórico	18
2.1 Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional	18
<i>2.1.1 Conhecimento Tácito</i>	<i>21</i>
<i>2.1.3 Conhecimento Explícito</i>	<i>22</i>
<i>2.1.4 Espiral do Conhecimento</i>	<i>23</i>
<i>2.1.5 Modelo dinâmico da criação do conhecimento corporativo por Nonaka e Toyama (2005)</i>	<i>28</i>
2.2 Gestão do Conhecimento Tributário	30
<i>2.2.1.1 Planejamento tributário</i>	<i>32</i>
<i>2.2.1.2 Conformidade tributária</i>	<i>33</i>
<i>2.2.2 Consultorias Tributárias</i>	<i>34</i>
<i>2.2.3 Internalização do conhecimento tributário interorganizacional</i>	<i>37</i>
3 Procedimentos Metodológicos	40
3.1 Tipo de pesquisa	40
3.2 Instrumento de coleta de dados	40
<i>3.2.1 Roteiro de Entrevistas</i>	<i>41</i>
<i>3.2.2 Seleção de entrevistados</i>	<i>44</i>
<i>3.2.3 Estratégia para análise e interpretação dos dados</i>	<i>47</i>
4 Apresentação e Discussão dos Resultados	49
4.1 Práticas de gestão do conhecimento organizacional	49
<i>4.1.1 Socialização entre os colaboradores do departamento fiscal</i>	<i>50</i>
<i>4.1.2 Externalização e combinação do conhecimento tributário</i>	<i>52</i>
<i>4.1.3 Internalização do conhecimento tributário</i>	<i>54</i>

4.2 Motivos para a contratação de serviços de consultoria tributária – Conhecimento interorganizacional.....	58
4.3 Conhecimento tributário interorganizacional.....	62
<i>4.3.1 Transmissão do conhecimento tributário tácito interorganizacional</i>	<i>62</i>
<i>4.3.2 Transmissão do conhecimento tributário explícito interorganizacional.....</i>	<i>64</i>
<i>4.3.2.1 Árvores de palavras: Conhecimento explícito relatado pelos entrevistados.....</i>	<i>66</i>
4.4 Análises complementares sobre as entrevistas realizadas	69
5 Considerações finais	76
Referências	78
Apêndice A – Roteiro de entrevista.....	81
Apêndice B – Primeiro pré-teste	82
Apêndice C – Segundo pré-teste.....	89
Apêndice D – Terceiro pré-teste.....	94
Apêndice E – Carta-convite para participação em entrevista	97
Apêndice F – Primeira entrevista.....	98
Apêndice G – Segunda entrevista.....	104
Apêndice H – Terceira entrevista.....	113
Apêndice I – Quarta entrevista	122
Apêndice J – Quinta entrevista	128
Apêndice K – Sexta entrevista.....	134
Apêndice L – Sétima entrevista.....	141
Apêndice M – Oitava entrevista.....	155
Apêndice N – Nona entrevista	163
Apêndice O – Décima entrevista	170
Apêndice P – Décima primeira entrevista.....	177
Apêndice Q – Décima segunda entrevista	185

1 Introdução

1.1 Contextualização

O conhecimento, fundamental para exercer qualquer atividade pessoal ou profissional, é exclusivamente criado por indivíduos. (Takeuchi & Nonaka, 2008). No âmbito pessoal, ele é necessário para exercer desde as mais básicas até as mais complexas atividades. No âmbito profissional, o conhecimento de um funcionário pode se tornar uma ferramenta imprescindível para o crescimento da empresa. Nonaka (2008) classifica o conhecimento profissional como um dos fatores para alcançar uma vantagem competitiva duradoura. Dentre os diversos conhecimentos que os funcionários podem fornecer, o tributário é um dos que contribuem para que a empresa aumente sua lucratividade por meio da redução tributária ou com o evitamento de gastos punitivos pela incorreta interpretação das normas fiscais.

O conhecimento tributário torna-se ainda mais útil num país onde a complexidade tributária é evidente e suas normas passam por constantes mudanças. O Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação/IBPT (<http://www.ibpt.com.br/>, recuperado em 28 de agosto, 2021) realizou um estudo sobre as normas que regem os cidadãos brasileiros. Ele apresentou que, entre 05 de outubro de 1988 e 28 setembro de 2020, foram editadas 6.475.682 normas brasileiras (Federais, Estaduais e Municipais). Desse total, 419.387 referem-se a normas tributárias, ou seja, cerca de 6,48% do total.

Com a legislação fiscal atualizada, é possível realizar consultas tributárias em níveis federal, estaduais e municipais. Essa consulta é realizada junto ao fisco responsável pela norma fiscal e pode ser realizada por meio do portal eletrônico competente sempre que houver a necessidade de esclarecer dúvidas no âmbito tributário relacionadas à atividade da organização. Segundo a Prefeitura Municipal de São Paulo/PMSP (<https://www.prefeitura.sp.gov.br/>, recuperado em 13 de julho de 2022), é oferecida, por meio de seu portal oficial, a oportunidade do sujeito tributário, entidades representativas de categorias e profissionais, formularem consultas sobre a legislação tributária. O mesmo se aplica a Receita Federal do Brasil/RFB (<https://www.gov.br/pt-br/>, recuperado em 13 de julho de 2022) e a Secretaria da Fazenda – SP/SEFAZ-SP (<https://www.fazenda.sp.gov.br/>, recuperado em 13 de julho de 2022).

Diante disso, o conhecimento de um profissional contribui para o atendimento às normas, inclusive para formular consultas junto ao Fisco em caso de incertezas tributárias. Empresas que possuem departamento fiscal interno, ou seja, conhecimento tributário organizacional, possuem equipe de funcionários para eventuais mudanças que possam surgir além da complexidade tributária enfrentada diariamente. Encontrar formas de aperfeiçoar o

conhecimento individual e coletivo pode se tornar uma ferramenta para a obtenção de resultados positivos.

O conhecimento, intrínseco ao indivíduo, pode ser compartilhado aos demais indivíduos que o cercam. Dentro de uma empresa, o conhecimento de um funcionário pode ser transmitido aos demais, processo conhecido como teoria da criação do conhecimento organizacional (Nonaka & Takeuchi, 2008). Para Grover e Davenport (2001), ele é possível quando o conhecimento é codificado por meio da sua conversão em formatos acessíveis e aplicáveis, no qual sua transferência se dará desde a criação ou codificação até o ponto de uso. Nonaka e VonKrogh (2009) dizem que a gestão do conhecimento organizacional é o processo em que o conhecimento criado pelos indivíduos é disponibilizado e ampliado aos demais. Para Ferraresi, Santos, Frega e Quandt (2014), ela, quando utilizada como recurso, alavanca as demais atividades para a criação de valor organizacional. Já para Davenport (1997, p. 191, tradução nossa) “[...] tudo que uma empresa faz na gestão do conhecimento estará um passo à frente”.

Essa alavancagem pode ser encontrada nas grandes empresas. Nonaka (1991) identificou que grandes empresas japonesas, como a Honda, Canon, Matsushita, NEC, Sharp e Kao, tinham como ferramenta de sucesso a criação de conhecimento empresarial. Afinal, “organizações saudáveis geram e usam o conhecimento” (Davenport & Prusak, 2000, p. 63). No Brasil, o estudo realizado por Ferraresi *et al.* (2014), com a aplicação de *survey* a 241 empresas, apresentou que a gestão do conhecimento é um recurso que alavanca as demais atividades geradoras de valor para a empresa e contribui positivamente para a orientação estratégica organizacional.

Apesar de haver empresas com departamento fiscal estruturado e podendo apresentar práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional para atender à legislação tributária, o conhecimento tributário pode ser alavancado por meio de uma eventual contratação de serviços prestados por consultorias tributárias para atender às normas fiscais ou para aplicar o planejamento tributário na organização. Essa contratação é apresentada no estudo realizado por Hasseldine, Holland e Van der Rijt (2009), que identificaram que a gestão do conhecimento tributário se relaciona em forma de mercado, em que o fisco é o produtor do conhecimento tributário, a empresa contribuinte é a compradora e as consultorias tributárias agem como corretores para a intermediação do conhecimento entre o produtor e a compradora.

Este estudo foi realizado em empresas do Reino Unido. Na primeira etapa, foram realizadas 19 entrevistas exploratórias com os integrantes do mercado tributário: Fisco, Consultorias tributárias e Empresas contribuintes. Na segunda etapa, por sua vez, os autores elaboraram duas *surveys* e as aplicaram aos integrantes de consultorias tributárias e empresas

contribuintes. O estudo apontou que a presença de profissionais tributários internos está positivamente associada ao tamanho da empresa contribuinte. Porém, este fato não diminui a contratação de profissionais tributários externos, uma vez que a principal motivação para recorrer aos serviços de consultoria, segundo os autores, é a minimização da responsabilidade tributária.

Com isso, as consultorias tributárias assumem um papel importante para a otimização dos resultados da empresa por meio da redução dos gastos tributários. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/SEBRAE, ([http:// www.sebrae.com.br/](http://www.sebrae.com.br/), recuperado em 02 de julho, 2022), o objetivo da consultoria tributária é “analisar os procedimentos fiscais, regimes de tributação, documentos, livros contábeis e estrutura societária da empresa, visando identificar oportunidades e situações de risco nas esferas federal, estadual e municipal [...]”. Ainda, as consultorias oferecem o planejamento tributário, no qual esse serviço busca analisar a legislação tributária, a fim de encontrar oportunidades de negócios para todas as empresas, independentemente do porte, setor ou segmento.

O serviço prestado pela consultoria tributária permite que a empresa contribuinte agregue o conhecimento tributário no ambiente organizacional. Segundo Nonaka (1994), a relação entre organização com fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes pode contribuir para a criação do conhecimento no ambiente corporativo. Ainda, segundo o autor, essa etapa pode ser vista como espiral ascendente, em que esse processo inicia no nível individual, subindo para o coletivo, passando pelo nível organizacional e podendo chegar até o nível interorganizacional. A complexidade tributária, por exemplo, pode fazer com que os níveis de conhecimento organizacional sejam insuficientes, fazendo com que o contribuinte recorra ao conhecimento interorganizacional que é fornecido por meio dos serviços prestados por consultorias tributárias.

No Brasil, a complexidade tributária exige um conhecimento aguçado sobre o assunto, seja pela audacidade de se envolver em agressividade tributária, seja simplesmente em atender ao passivo fiscal. É dentro desse cenário que se pretende realizar este estudo, ao verificar duas fontes distintas, porém parcialmente complementares, de conhecimento tributário para atendimento às normas fiscais: conhecimento organizacional, por meio do conhecimento dos funcionários da organização, e conhecimento interorganizacional, por meio do conhecimento de profissionais de consultorias tributárias quando contratados. Para tanto, foi formulada a questão de pesquisa e os objetivos conforme apresentados a seguir.

1.2 Problema de pesquisa

Martins e Theóphilo (2016) dizem que um problema de pesquisa deve ser simultaneamente importante, original e viável. A fim de atender a essa afirmação, este estudo busca ser desenvolvido com empresas sediadas na cidade de São Paulo, município representativo para a economia nacional brasileira (importância), ao mesmo tempo que é pioneiro no Brasil ao estudar empiricamente como as empresas paulistanas gerenciam o conhecimento tributário (originalidade) e de possível acesso para a coleta de dados por meio de entrevista com gestores de departamento fiscal interno dessas empresas (viabilidade).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/IBGE (<http://www.cidades.ibge.gov.br/>, recuperado em 28 de agosto, 2021), em 2019, o Brasil possuía 5.249.249 empresas, com 596.460 sediadas na cidade de São Paulo. Dentre o grande número empresas paulistanas, o qual contempla 11,36% das empresas brasileiras, sob a luz do conhecimento tributário, motivou-se a realização deste estudo e a formulação da seguinte questão: Como as empresas com departamento fiscal interno, sediadas na cidade de São Paulo, gerenciam o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional? Com a questão de pesquisa formulada, os objetivos geral e específicos são apresentados a seguir.

1.3 Objetivos

1.3.1 Geral

O objetivo geral é verificar como as empresas com departamento fiscal interno, sediadas na cidade de São Paulo, gerenciam o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional.

1.3.2 Específicos

Como objetivos específicos, este estudo busca:

- a) verificar práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional para atendimento à legislação tributária;
- b) verificar os motivos que podem levar as organizações a recorrerem do conhecimento tributário interorganizacional fornecido pelas consultorias tributárias;
- c) verificar como é realizado o processo de internalização do conhecimento tributário interorganizacional para o ambiente organizacional.

1.4 Justificativa

O conhecimento é uma ferramenta capaz de mudar o entorno de quem o detém. Só por isso, já é possível perceber a importância de estudá-lo. Entretanto, devido à variedade de conhecimentos pessoais e profissionais empregados todos os dias e em todas as áreas, este estudo foca no conhecimento tributário, que se torna ainda mais importante quando aliado à redução do custo tributário de uma organização. Diante disso, justifica-se a realização deste estudo:

- a) o fato das empresas contribuintes buscarem a maximização de seus resultados, seja pela redução de tributos, seja pela prevenção de uma incorreta interpretação da legislação tributária que poderia gerar gastos punitivos. Afinal, o conhecimento tributário é fundamental para que as empresas cumpram as leis tributárias e se envolvam no planejamento tributário (Rijt, Hasseldine, & Holland, 2019);
- b) o fato deste estudo ser pioneiro no Brasil ao estudar empiricamente como é gerenciado o conhecimento tributário organizacional nas empresas paulistanas e os motivos que podem levar os gestores dessas empresas a buscarem o conhecimento tributário interorganizacional por meio da contratação de serviços de consultorias tributárias. Para isso, repousa no estudo de Hasseldine, Holland e Rijt (2011), que identificaram que, apesar do conhecimento tributário ser acessível às empresas, as consultorias tributárias podem assumir o papel de corretoras do conhecimento entre o fisco e o contribuinte.

1.5 Contribuições

Um autor que empenha seus esforços na elaboração de uma pesquisa, espera que seu trabalho contribua para o campo acadêmico e profissional. Não diferente disso, este estudo espera contribuir com:

- a) a academia, apresentando possíveis evidências sobre a prática dos tópicos abrangidos na teoria da gestão do conhecimento organizacional;
- b) as instituições de ensino, apresentando a importância de incentivar a prática da transmissão de conhecimento entre os alunos, futuros profissionais;
- c) as empresas, apresentando os motivos que levam outras delas a buscarem o conhecimento tributário, tanto organizacional quanto interorganizacional;

- d) as consultorias tributárias, apresentado os motivos que levam as empresas a contratarem seus serviços e, assim, possam melhorar a transmissão do conhecimento tributário;
- e) o fisco, apresentando possíveis evidências sobre a necessidade de maior clareza e transparência nas normas fiscais para que o conhecimento tributário seja melhor gerido.

1.6 Limitações do estudo

Ao desenvolver uma pesquisa, é importante impor limites ao que vai ser pesquisado. Para isso, é necessário que o autor escolha temas menos abrangentes e que seja possível serem esgotados por meio da pesquisa realizada. (Silva, 2017).

Diante disso, este estudo limita-se a investigar como as empresas sediadas no município de São Paulo, que possuem departamento fiscal interno, gerem o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional. Limita-se, também, a não investigar se eventuais contratações de serviços prestados por consultorias tributárias contribuíram com a redução de tributos ou preveniu sanções fiscais. Novos estudos poderão investigar a percepção de gestores fiscais de empresas de outras cidades e estados brasileiros sobre a gestão do conhecimento tributário organizacional e interorganizacional e se ele teve alguma redução nos gastos tributários da companhia.

1.7 Estrutura do trabalho

O estudo está organizado da seguinte forma: o capítulo um apresenta a introdução do tema estudado. No capítulo seguinte, é apresentada a literatura já existente que sustenta o tema. No terceiro, são apresentados os procedimentos metodológicos aplicados no estudo realizado. Já no capítulo quatro, são apresentados e discutidos os resultados encontrados. E, por fim, este estudo é encerrado no capítulo seguinte, com as considerações finais dos principais resultados encontrados.

2 Referencial Teórico

A seguir, será apresentada a teoria da criação do conhecimento organizacional. A teoria, especificamente neste estudo, tem como principal objetivo fundamentar a importância de incentivar a criação e a gestão do conhecimento entre os indivíduos da organização no âmbito tributário e, quando necessário, recorrer ao conhecimento fiscal externo por meio de consultorias tributárias - conhecimento interorganizacional.

2.1 Teoria da criação do conhecimento organizacional

O conhecimento é a principal ferramenta para que o ser humano desenvolva suas atividades pessoais e profissionais. Portanto, a teoria do conhecimento é a interpretação e explicação do conhecimento humano (Hessen, 1999). O autor (p. 20) diz que “no conhecimento defrontam-se consciência e objeto, sujeito e objeto. O conhecimento aparece como uma relação entre esses dois elementos. Nessa relação, sujeito e objeto permanecem eternamente separados. O dualismo do sujeito e do objeto pertence à essência do conhecimento.”.

O conhecimento é complexo e, por isso, é difícil alcançar um único conceito que o define. Davenport e Prusak (2000, p. 6) dizem que, na epistemologia, não há uma definição final e, por isso, os autores contribuem com a seguinte definição:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

No ambiente corporativo, a teoria da criação do conhecimento organizacional contribui com as estratégias e o futuro corporativo (Nonaka & Toyama, 2005). Gerir o conhecimento organizacional torna-se um recurso para alavancar as demais atividades geradoras de valor dentro da empresa, como alavancagem nas atividades de inovação, orientações estratégicas ou resultados organizacionais (Ferraresi *et al.* 2014). Muitas empresas estão considerando o conhecimento de seus funcionários como o ativo mais valioso (Davenport, 1997) ao perceberem que a competitividade depende de recursos intelectuais (Grover & Davenport, 2001). Diante disso, as empresas precisam colocar a gestão do conhecimento organizacional no centro da estratégia de recursos humanos (Nonaka, 2007).

O conhecimento é gerado e usado nas organizações saudáveis (Davenport & Prusak, 2000). Segundo os autores, essas organizações são capazes de gerar conhecimento por meio de

recursos internos e externos, atribuindo mais conhecimento no ambiente organizacional. Ainda, as organizações precisam reconhecê-lo como ativo intangível para poder geri-lo e tratá-lo da mesma forma que é tratado e cuidado os outros ativos tangíveis. Os autores apresentam cinco atividades que geram conhecimento:

- a) **aquisição:** é todo novo conhecimento reconhecido pela organização. Nessa forma, são classificados tanto os adquiridos externamente quanto os recém-criados no ambiente organizacional;
- b) **recursos dedicados:** pode ser por meio de investimentos para o desenvolvimento do conhecimento em ambientes externos com prioridade ao uso do comercial do conhecimento gerado, como investimentos em universidades ou alocação de recursos para a criação de um departamento interno de pesquisas e desenvolvimento;
- c) **fusão:** envolve a união de pessoas com diferentes perspectivas para um determinado problema, obrigando-as a chegarem numa resposta conjunta;
- d) **adaptação:** novos produtos de concorrentes, novas tecnologias, mudanças sociais e econômicas incentivam as empresas a gerarem conhecimento e se adaptarem às novas mudanças, caso contrário, fracassarão;
- e) **rede:** pode ser informal ou auto-organizada, quando, por exemplo, pessoas se juntam com interesse comum e se comunicam para resolver um problema em conjunto, ou formal, por exemplo, consultorias que vendem conhecimento.

O conhecimento, um ativo intangível essencial para o alcance do sucesso organizacional, poderá auxiliar as demais atividades da organização, tornando-as mais eficazes. Ferraresi *et al.* (2014, p. 200), em seu estudo, verificaram 241 empresas instaladas em território brasileiro, cujo dados foram coletados por meio de *survey* eletrônica com 54 questões, e tinha como objetivo verificar se a gestão do conhecimento contribuiu com as demais atividades geradoras de valor empresarial, “pressupuseram que o conhecimento, além de ser um dos principais recursos de uma organização, alavanca os demais recursos”. Os autores verificaram que a gestão do conhecimento, quando tratado como recurso para as demais atividades, criou valor para a organização.

Davenport e Prusak (2000, p.7) classificam o conhecimento como recurso valioso porque está próximo da ação. Segundo os autores “o conhecimento pode e deve ser avaliado pelas decisões ou tomadas de ação às quais ele leva”. Ainda, dizem que, a partir do momento

em que o conhecimento está enraizado nas pessoas, dificilmente poderá determinar o caminho que parte dele até a ação, ou seja, as tomadas de decisões mais acertadas e as estratégias mais estruturadas serão desenvolvidas naturalmente. Contudo, a gestão do conhecimento organizacional demanda várias atividades. Segundo Davenport (1997), para gerir o conhecimento, é necessário o emprego de tempo e dinheiro. Dentre as atividades para o processo de gestão do conhecimento, o autor destaca:

- a) captura de conhecimento, ou seja, criação de documentos e movimentação de documentos para sistemas de computador;
- b) agregar valor ao conhecimento por meio de edição, acondicionamento e filtragem;
- c) desenvolver abordagens de categorização de conhecimento e categorizar novas contribuições para o conhecimento;
- d) desenvolvimento de infraestruturas de tecnologias da informação e aplicações para distribuição de conhecimento;
- e) educar os funcionários na criação, compartilhamento e uso do conhecimento.

A Figura 1 a seguir ilustra as atividades para a gestão do conhecimento segundo Davenport (1997):

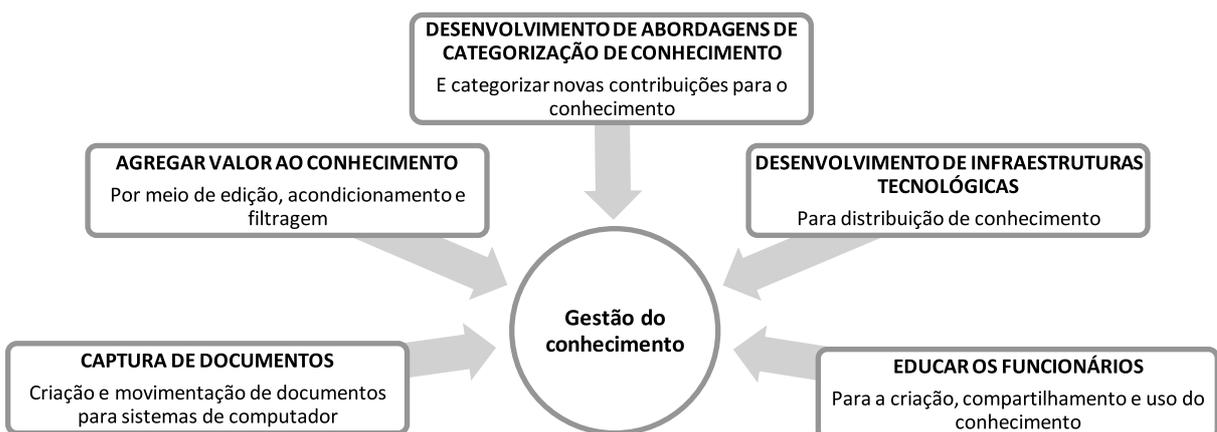


Figura 1. Atividades para o processo de gestão do conhecimento

Nota. Fonte: Adaptado de “Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies”, de T. H. Davenport, 1997, *Knowledge and Process Management*, p. 187

Na gestão do conhecimento organizacional, “existem dois tipos de conhecimento: explícito e tácito” (Nonaka & Konno, 1998, p. 42, tradução nossa). Segundo os autores, o conhecimento explícito pode ser expresso e compartilhado por meios falados ou físicos,

enquanto o tácito é intrínseco ao ser humano. Como o conhecimento é exclusivo dos indivíduos, ou seja, uma organização não pode criá-lo sem eles (Takeuchi & Nonaka, 2008), sua criação tem como princípio o processo de converter o conhecimento tácito dos indivíduos em explícito aos demais indivíduos da organização (Nonaka, 1994). Como se vê a seguir, enquanto o conhecimento tácito é totalmente intangível, o conhecimento explícito apresenta tangibilidade.

2.1.1 Conhecimento tácito

O conhecimento tácito é intangível e, por isso, não pode ser facilmente visível ou explicado. *Insights*, intuições e palpites se enquadram nessa categoria de conhecimento. Também está enraizado nas ações e experiências, além dos ideais, valores ou emoções que um indivíduo adota (Nonaka & Konno, 1998). A Figura 2 abaixo ilustra as características do conhecimento tácito:

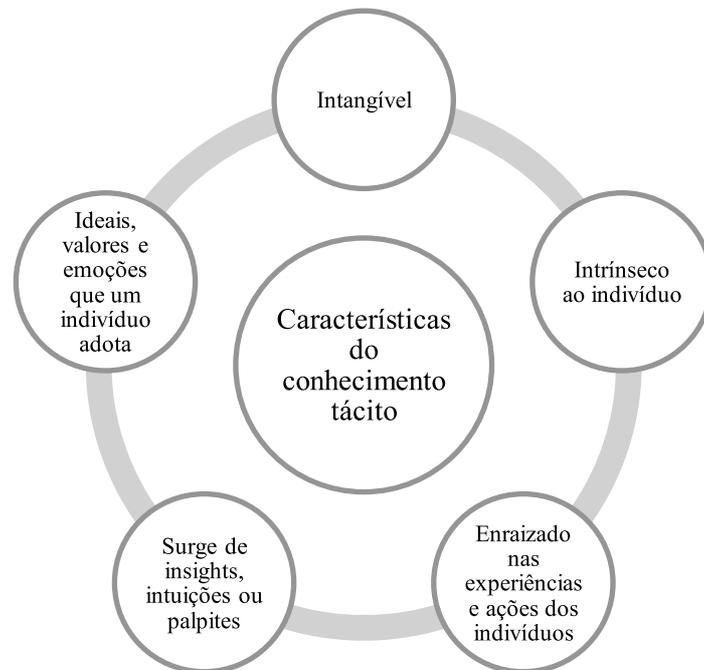


Figura 2. Características do conhecimento tácito

Nota. Fonte: Adaptado de “The concept of “Ba”: Building foundation for knowledge Creation”, de I. Nonaka e N. Konno, 1998, *California Management Review*, 40, p.42.

O conhecimento desenvolvido e interiorizado por meio das experiências vividas pelo indivíduo ao longo do tempo é quase impossível de reproduzir num documento ou banco de dados (Davenport & Prusak, 2000). Apesar do conhecimento tácito estar enraizado no indivíduo e ser difícil reproduzi-lo tangivelmente, ele pode ser transferido para outros por meio da interação e comunicação entre os indivíduos. Segundo Nonaka (1994), a comunicação pode ser o meio de compartilhar o conhecimento tácito para construir o conhecimento mútuo. Corroborando com essa afirmação, Davenport e Prusak (2000, p. 87) dizem que “o processo de

codificação do mais substancial conhecimento tácito existente nas organizações é geralmente limitado a localizar alguém que possua aquele conhecimento, encaminhar o interessado para aquela pessoa e incentivar ambos a interagir.”,

O conhecimento tácito possui duas dimensões: i. a técnica, que engloba as habilidades pessoais informais e de difícil detecção, como o *know-how*, e; ii. a cognitiva, que consiste em percepções, emoções, crenças, ideais e valores de forma natural (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Takeuchi & Nonaka, 2008). A Figura 3 a seguir ilustra as duas dimensões do conhecimento tácito:



Figura 3. Dimensões do conhecimento tácito

Nota. Fonte: Adaptado de “The concept of “Ba”: Building foundation for knowledge Creation”, de I. Nonaka e N. Konno, 1998, *California Management Review*, 40, p.42.

Ao contrário do conhecimento tácito, o conhecimento explícito apresenta parcial tangibilidade em sua forma, conforme apresentado a seguir.

2.1.3 Conhecimento explícito

O conhecimento explícito é aquele que pode ser expresso em palavras e números e compartilhado por meio de dados, imagens, manuais, fórmulas científicas, recursos audiovisuais, entre outros, ou seja, pode facilmente ser transmitido entre os indivíduos devido sua parcial tangibilidade (Nonaka & Konno, 1998; Takeuchi & Nonaka, 2008). Davenport e Prusak (2000) dizem que “gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas. Cada um desses métodos possui seu próprio conjunto específico de valores e limitações, e pode ser aplicado isoladamente ou de forma combinada”.

Corroborando com essa ideia, Nonaka (1994, p. 17, tradução nossa) diz que “o conhecimento explícito é discreto ou ‘digital’. Ele é capturado em registros do passado, como

bibliotecas, arquivos e bancos de dados, e é avaliado em uma base sequencial.”. A Figura 4 a seguir ilustra as características do conhecimento explícito:

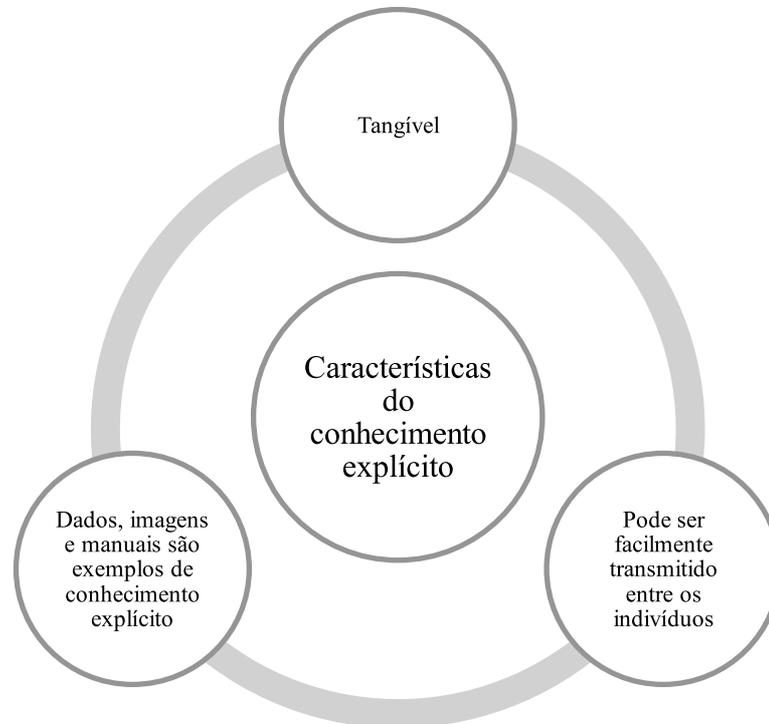


Figura 4. Características do conhecimento explícito

Nota. Fonte: Adaptado de “The concept of “Ba”: Building foundation for knowledge Creation”, de I. Nonaka e N. Konno, 1998, *California Management Review*, 40, p.42.

O desafio das empresas é transformar o conhecimento tácito de um funcionário para o conhecimento explícito, a fim de que o conhecimento seja criado e compartilhado a todos da organização. Essa transformação é conhecida como espiral do conhecimento (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Takeuchi & Nonaka, 2008) e será apresentada no tópico seguinte.

2.1.4 Espiral do conhecimento

O conhecimento pode ser transmitido e, também, transformado, de tácito para explícito e vice-versa. Essa transformação é feita por meio de um processo de quatro etapas conhecida como processo SECI, espiral SECI, modelo SECI, entre outros. As etapas da espiral SECI são: i. socialização – compartilhamento do conhecimento tácito de um indivíduo a outro; ii. externalização – articulação do conhecimento tácito por meio do diálogo e reflexão; iii. combinação – sistematização e aplicação do conhecimento explícito e a informação; e iv. internalização – absorção do conhecimento explícito por meio da prática (Takeuchi & Nonaka, 2008). A Figura 5 a seguir ilustra o processo SECI:



Figura 5. Espiral SECI

Nota. Fonte: Adaptado de “Teoria da criação do conhecimento organizacional”, de I. Nonaka e H. Takeuchi, 2008, *Gestão do conhecimento*, p. 69.

Os conceitos das quatro fases constantes no processo SECI, segundo Nonaka e Konno (1998), são:

- a) **socialização:** envolve o compartilhamento do conhecimento tácito. É o estado de estar juntos no mesmo ambiente, para que haja observação entre os indivíduos. Na prática, essa fase envolve a captura do conhecimento por meio da proximidade física, ao invés de instruções faladas ou escritas;
- b) **externalização:** envolve a tradução do conhecimento tácito de um indivíduo em formas compreensíveis que podem ser entendidas por outros, surgindo o conhecimento explícito. Na prática, essa fase é apoiada por dois fatores: i. articulação do conhecimento tácito, ou seja, sua conversão em explícito, que envolve técnicas que ajudam a expressar ideias por meio recursos sonoros ou visuais, por exemplo, palavras, conceitos, livros, manuais; e ii. tradução do conhecimento de terceiros (clientes, fornecedores, fisco etc.) em formas facilmente compreensíveis. Essa prática é importante no processo SECI ao transformar o conhecimento pessoal ou profissional de terceiros em formas explícitas e fáceis de entender;
- c) **combinação:** envolve a conversão, sistematização e difusão do conhecimento explícito em novos. Na prática, essa fase depende de três processos: i. captação

- e integração de novos conhecimentos explícitos. Pode envolver a coleta de conhecimento externalizado (dados públicos) de dentro ou fora da empresa e, em seguida, combinar esses dados; ii. disseminação do conhecimento explícito por meio de apresentações ou reuniões; e iii. edição ou processamento do conhecimento explícito por meio de relatórios, documentos, planilhas, entre outros, com o objetivo de torná-lo mais acessível;
- d) **internalização:** envolve a conversão do conhecimento explícito recém-criado em conhecimento tácito para a organização. Essa fase envolve duas dimensões: i. o conhecimento explícito deve ser incorporado à ação e prática. Assim, o processo da sua internalização atualiza conceitos ou métodos sobre estratégia, tática, inovação ou melhoria e; ii. ser incorporado por meio de simulações ou experimentos, com o objetivo de desencadear processos de aprendizagem na prática.

A Figura 6 a seguir ilustra as quatro fases constantes no processo SECI e os elementos necessários para que o conhecimento tácito e explícito sejam criados:

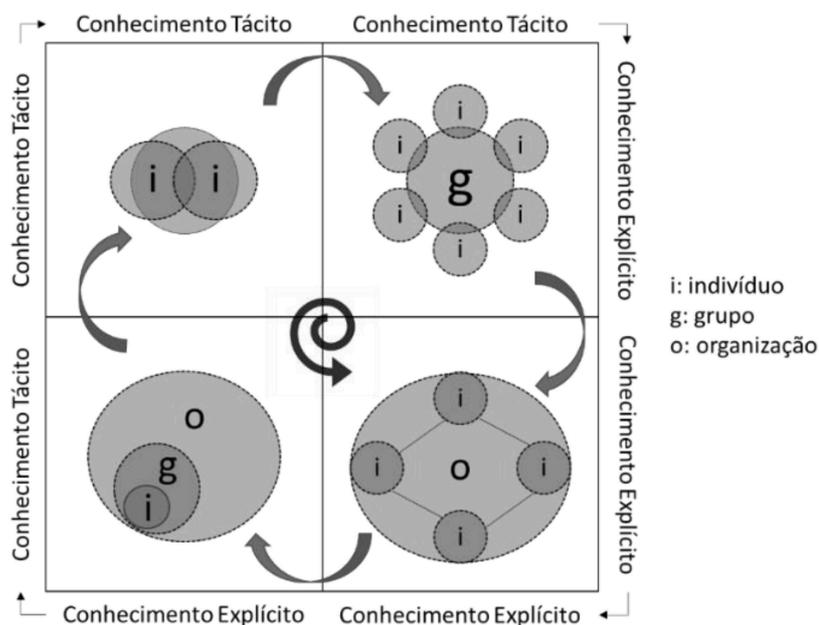


Figura 6. Evolução da espiral da conversão do conhecimento e do processo autotranscendente

Nota. Fonte: Adaptado de "The concept of "Ba": Building foundation for knowledge Creation", de I. Nonaka e N. Konno, 1998, *California Management Review*, 40, p.43.

Incentivar a interação e a comunicação entre os indivíduos é fundamental para que a Espiral SECI se desenvolva dentro de uma organização de forma eficiente. Segundo Nonaka (1994, p. 20, tradução nossa):

As interações entre conhecimento tácito e conhecimento explícito tenderão a se tornar em grande escala e mais rápido à medida que mais atores dentro e ao redor da organização forem envolvidos. Assim, a criação do conhecimento organizacional pode ser vista como um processo em espiral ascendente, começando no nível individual, subindo para o nível coletivo (grupo) e, em seguida, para o nível organizacional, às vezes alcançando o nível interorganizacional.

As interações entre os indivíduos que criam o conhecimento é realizada no espaço compartilhado para relacionamentos emergentes conhecido como *Ba* (Nonaka & Konno, 1998). Segundo os autores, o termo *Ba*, no contexto de criação e gestão do conhecimento, pode ser definido como espaços físicos (escritório, espaços comerciais etc.), virtuais (e-mail, teleconferência etc.), mentais (experiências compartilhadas, ideias, ideais etc.) ou qualquer combinação deles que fornece uma plataforma para o avanço do conhecimento individual e/ou coletivo. A Figura 7 a seguir ilustra a interação entre dois indivíduos para o compartilhamento e a criação do conhecimento no ambiente *Ba*:

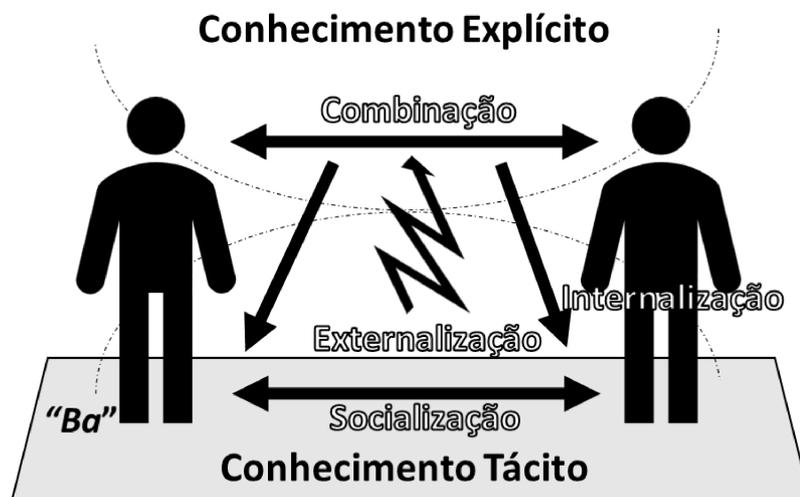


Figura 7. *Ba* e conversão do conhecimento

Nota. Fonte: Adaptado de "The concept of "Ba": Building foundation for knowledge Creation", de I. Nonaka e N. Konno, 1998, *California Management Review*, 40, p.44.

Quando aplicado o processo de transformação entre conhecimento tácito-explícito e vice-versa, a espiral do conhecimento torna-se uma ferramenta para alcançar o sucesso corporativo. Nonaka (2007) a exemplifica numa indústria que produzia máquinas domésticas de fazer pão. Para criar essa máquina, o desenvolvedor de *software* dessa indústria começou a

observar as técnicas manuais utilizadas por um dos melhores padeiros da cidade de Osaka. Algumas de suas técnicas, como o alongamento da massa, foram implantadas na máquina para que ela produzisse o pão mais próximo do artesanal. Assim que ela ficou pronta, logo no primeiro ano, suas vendas bateram recordes no setor de eletrodomésticos. Segundo o autor, a gestão do conhecimento, por meio da espiral do conhecimento, contribuiu para a fabricação da máquina quando as seguintes etapas foram realizadas:

- a) **de tácito para tácito:** quando o desenvolvedor de *software* da indústria de eletrodomésticos torna-se aprendiz de um dos melhores padeiros da cidade de Osaka, por meio da socialização, ele aprende as habilidades tácitas do padeiro pela observação, imitação e prática;
- b) **de tácito para explícito:** quando o desenvolvedor de *software* da indústria de eletrodomésticos consegue externalizar e articular os fundamentos de seu conhecimento tácito sobre panificação, ele o converte em conhecimento explícito, permitindo que seja compartilhado com os demais integrantes da equipe de desenvolvimento de projetos;
- c) **de explícito para explícito:** uma vez que o conhecimento é convertido em explícito, como na transcrição de um manual, poderá ser combinado a outros manuais, surgindo um novo conhecimento;
- d) **de explícito para tácito:** quando os demais integrantes da equipe internalizam o conhecimento explícito no qual foi convertido e articulado pelo desenvolvedor de *software* da indústria de eletrodomésticos.

A Figura 8 abaixo ilustra o processo de gestão do conhecimento identificado na indústria de eletrodomésticos ao desenvolver uma máquina doméstica de fazer pão que seria sucesso de vendas logo no primeiro ano:

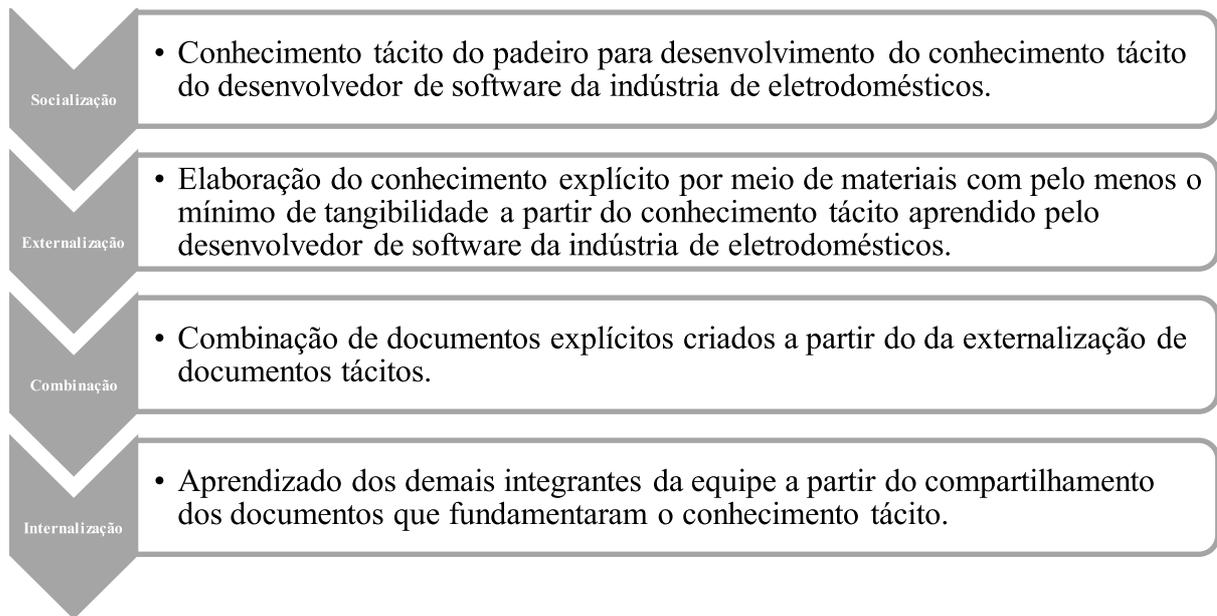


Figura 8. Processo de gestão do conhecimento no desenvolvimento de uma nova máquina doméstica para a fabricação de pão.

Nota. Fonte: Adaptado de "The knowledge creating company", de I. Nonaka, 2007, *Harvard Business Review*, pp. 164-166.

2.1.5 Modelo dinâmico da criação do conhecimento corporativo por Nonaka e Toyama (2005)

Por meio do processo da gestão do conhecimento, entre tácito e explícito, os valores subjetivos são sintetizados em objetivos e socialmente compartilhados (Nonaka & Toyama, 2005). Segundo os autores, para que uma empresa possa criar conhecimento, é necessário a interação dinâmica com o ambiente corporativo e o externo por meio de sete componentes básicos: o processo SECI pelo (i) diálogo e (ii) prática; (iii) a visão do conhecimento e o (iv) direcionamento dos objetivos, que dão direção e energia ao processo SECI; (v) *Ba*, um lugar existencial para o processo SECI; (vi) ativos de conhecimento, que são entradas e saídas do processo SECI; e (vii) o ambiente como ecossistema de conhecimento e a base das multicamadas. A Figura 9 abaixo ilustra esse modelo de empresa criadora de conhecimento:

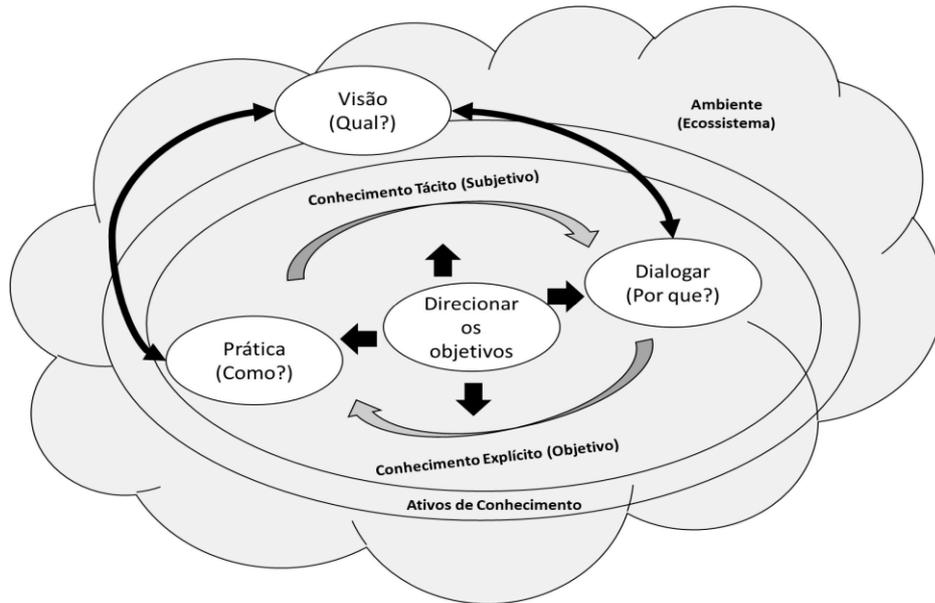


Figura 9. Componentes básicos de uma empresa baseada no conhecimento.

Nota. Fonte: Adaptado de “The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis”, de I. Nonaka e R. Toyama, 2005, *Industrial and Corporate Change*, 14, p. 423.

Conforme é apresentado na Figura 9 anterior, uma empresa pode ser criadora de conhecimento utilizando sete componentes básicos, os quais Nonaka e Toyama (2005) definem como:

- a) **visão do conhecimento:** é a reflexão da existência da empresa. Parte de perguntas como “por que existimos?” ou “por que fazemos o que fazemos?”. Essa visão antecipa, inclusive, as perspectivas de lucros que venham a surgir;
- b) **direcionamento dos objetivos:** essa etapa é responsável por direcionar a criação do conhecimento por meio da conexão entre diálogo e prática, no qual ambos estão vinculados à visão do conhecimento. Parte de perguntas como “antes de mais nada, o que é isso [produto] que eu irei fazer/produzir?”;
- c) **diálogos – a síntese de pensamentos:** o diálogo expõe ideias contraditórias para chegar numa solução para a contradição. É responsável por conectar pensamentos diferentes e encontrar um único acordo ou aceitação;
- d) **práticas – a síntese de ação:** estabelece uma base tanto para o compartilhamento tácito (socialização) quanto para a criação do conhecimento explícito que será reconectado ao conhecimento tácito por meio da internalização;
- e) **Ba:** Ba é o tempo e os espaços (físicos ou não) que o conhecimento está inserido. Ele pode ser os indivíduos, grupos de trabalho, equipes de projeto, círculos informais, reuniões temporárias e espaço virtual, como grupos de e-mail, entre

outros. Os autores definem *Ba* como “contexto compartilhado em movimento, uma vez que está em constante movimento. Por meio de interações com outras pessoas e com o ambiente, tanto os contextos do *Ba* quanto os dos participantes crescem. Novo conhecimento é criado por meio dessas mudanças de significados e contextos” (tradução nossa);

- f) **ativos de conhecimento:** são os conhecimentos já criados (*know-how*, tecnologias, marcas, entre outros) e aqueles a serem criados por meio das inovações. Os ativos de conhecimento também incluem o valor econômico da empresa criado pelas das interações (gestão do conhecimento) entre trabalhadores do conhecimento ou entre eles e o ambiente externo, como clientes, fornecedores ou produtores de conhecimento;
- g) **ambiente – ecossistema de conhecimento:** além do conhecimento criado internamente na empresa, o externo (clientes, fornecedores, concorrentes ou universidades) influencia para a criação de novos conhecimentos. Nessa interação, a empresa muda o ecossistema e vice-versa. Nessa fase, os ambientes interno e externo evoluem juntos.

Apesar da empresa ter mecanismos para criar e compartilhar o conhecimento entre seus funcionários, podem ocorrer casos em que ele não é suficiente para atender determinada demanda. No âmbito tributário, o conhecimento de um funcionário do departamento fiscal de uma empresa pode não ser suficiente para atender às normas oferecidas pelo fisco. Quando isso ocorre, o conhecimento tributário pode ser gerido a nível interorganizacional por meio da contratação de serviços prestados por consultorias tributárias, que agem como corretoras do conhecimento entre o fisco e a empresa contribuinte. Esse procedimento é conhecido como gestão do conhecimento tributário (Hasseldine *et al.*, 2009, 2011).

2.2 Gestão do conhecimento tributário

O conhecimento adequado sobre a legislação fiscal é fundamental para que os contribuintes correspondam positivamente à expectativa do fisco (Hasseldine *et al.*, 2009). Segundo os autores, o conhecimento tributário é um determinante importante do planejamento tributário bem-sucedido, por exemplo. Para Manual e Xin (2016), o nível de conhecimento tributário é medido conforme o conhecimento em relação a descontos, isenções, declarações de impostos e deduções legais, ocasionando a redução tributária.

Contudo, Bornman e Ramutumbu (2019) constataram que o termo “conhecimento tributário” é interpretado de diferentes maneiras pelos estudiosos tributários. Para eles, esse termo é utilizado desde a forma genérica, para diferentes níveis de conhecimento tributário, até uma interpretação unidimensional, não estando bem definido na pesquisa de *compliance* tributário. Conforme Figura 10 a seguir, os autores concluíram que o termo conhecimento tributário é formado por três elementos discerníveis: i. geral; ii. processual; e iii. jurídico.

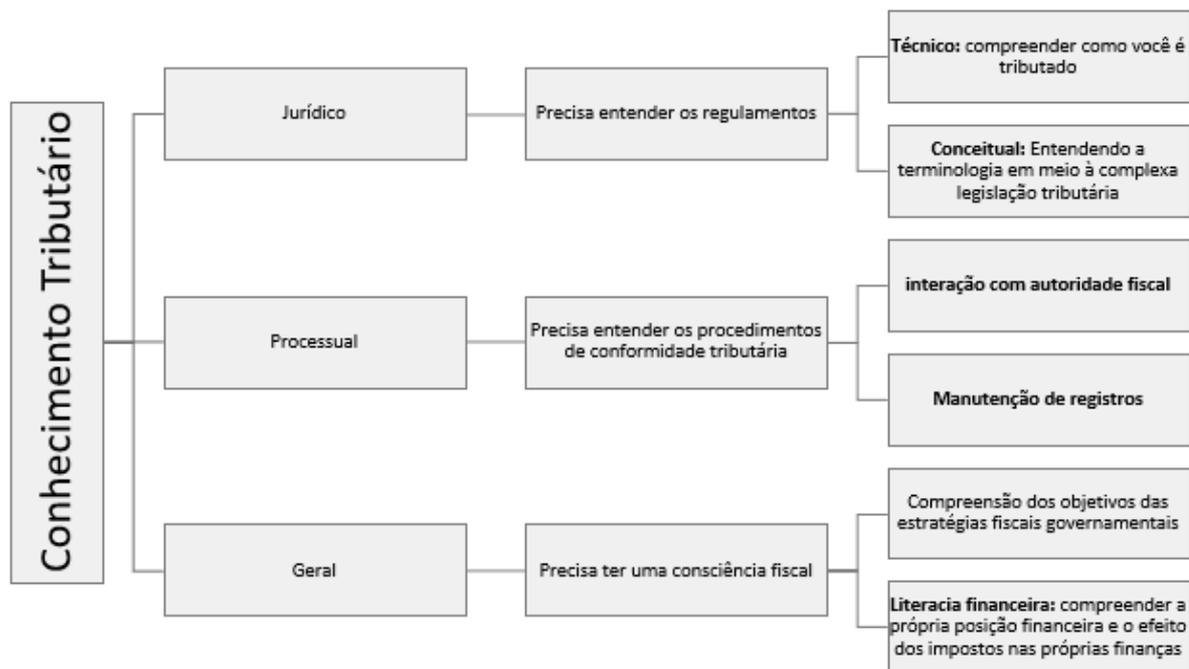


Figura 10. Uma estrutura para compreender e analisar o conhecimento tributário

Nota. Fonte: Adaptado de “A conceptual framework of tax knowledge”, de M. Bornman e P. Ramutumbu, 2019, *Meditari Accountancy Research*, 27, p. 832.

Para desenvolver o *framework* conforme apresentado na Figura 12, Bronman e Ramutumbu utilizaram metodologia qualitativa por meio da revisão de literatura e dados de entrevista secundária. Os resultados apresentados nas entrevistas sobre os três elementos do *framework* apontaram que:

- a) **jurídico:** a legislação tributária é muito difícil de entender. Com isso, o conhecimento jurídico torna-se um elemento que contribui para a compreensão básica das normas fiscais;
- b) **processual:** está relacionado à necessidade de compreender os procedimentos para preencher declarações fiscais, sistemas e interação com a autoridade fiscal, além de saber como manter os registros para estar em conformidade tributária;

- c) **geral:** engloba a consciência fiscal e a compreensão tributária dos contribuintes para planejamento tributário ao mesmo tempo que se mantém em conformidade com o fisco.

O conhecimento tributário influencia na tributação, que, conseqüentemente, influencia nas decisões da empresa. Sendo assim, um nível inferior de conhecimento fiscal pode impactar negativamente na conformidade tributária da organização. O estudo de Newman, Charity e Ongayi (2018), realizado com pequenas e médias empresas de um país em desenvolvimento, identificou que um dos fatores que influencia a não conformidade tributária é o conhecimento básico, faltando análise mais profunda da legislação fiscal.

Além de impactos negativos na conformidade tributária, a insuficiência do conhecimento fiscal pode intimidar a agressividade tributária das organizações, ignorando a possibilidade de redução fiscal. O estudo de Edgley e Holland (2020), no qual foram analisadas entrevistas de investidores institucionais e executivos seniores do Reino Unido e Austrália, identificou que o fisco, de maneira sutil, reproduz a crença de que matérias tributárias mais complexas são menos relevantes e devem ser mantidos fora do radar e, caso o conhecimento tributário dos investidores e executivos sejam insuficientes para tal complexidade, esses migram sua concentração para outras áreas mais confortáveis e produtivas do desempenho corporativo.

De acordo com Hasseldine et al. (2009), o tributo é capaz de influenciar as decisões operacionais e financeiras de uma empresa, não apenas pela imposição do próprio tributo, mas também pelos custos de conformidade a ele associado. Ainda segundo os autores (Hasseldine et al., 2009, p. 5, tradução nossa), “as empresas podem tentar reduzir o impacto da tributação, tanto por meio do planejamento tributário quanto garantindo que as tarefas relacionadas à conformidade sejam realizadas com eficiência”. Nos tópicos seguintes, serão apresentados o planejamento tributário e a conformidade tributária, ambas conseqüências do conhecimento tributário.

2.2.1.1 Planejamento tributário

As organizações buscam a redução dos custos, inclusive os tributários, para o aumento de seu lucro. Recorrer ao planejamento tributário é uma das formas de alcançar esse objetivo. Heitzman e Ogneva (2019) definem o planejamento tributário como reflexo dos esforços dos gestores para estruturar a organização e seus investimentos, transações e relatórios para explorar oportunidades baseadas em impostos para aumentar o valor da empresa. Segundo os autores, além da empresa, o planejamento tributário pode afetar os acionistas, por exemplo, quando é

gerado o aumento do fluxo de caixa por meio do reflexo da redução das parcelas pagas em tributos.

Uma atividade de planejamento tributário ou estratégia tributária estará ao longo de um processo, dependendo de quão agressiva é a atividade para a redução de tributos (Hanlon & Heitzman, 2010). Para os autores, a agressividade tributária é a beleza que está nos olhos de quem a vê, em que pessoas diferentes têm diferentes opiniões sobre a agressividade tributária de uma transação.

O planejamento tributário eficiente está relacionado à elisão fiscal praticada pela empresa, que é a redução explícita de tributos (Hanlon & Heitzman, 2010). Dyreng, Hanlon e Maydew (2019) dizem que a literatura a define como esforços empregados para a redução de tributos, desde investimentos benéficos, com benefícios fiscais (incentivos fiscais, por exemplo), até estratégias que podem não ser sustentadas se contestadas pelo fisco.

Entretanto, quando há incertezas na estratégia para a redução tributária, é importante que a contabilidade financeira estime possíveis perdas. Dyreng et al. (2019) concluíram, em seu estudo, que nem sempre a elisão fiscal é reconhecida na contabilidade financeira. Isso ocorre porque, quando há incertezas no planejamento tributário, a contabilidade provisiona possíveis perdas. Contudo, os autores ressaltam que a elisão fiscal e a incerteza tributária ainda assim são fundamentais para um planejamento tributário eficaz. Ressaltam, ainda, que devido a essas incertezas é que, muitas vezes, as empresas não aproveitam as oportunidades do planejamento tributário.

O planejamento tributário contribui com a empresa reduzindo os custos tributários. Em paralelo a isso, outra forma de reduzi-los é evitar juros e multas punitivas. Para isso, a conformidade tributária contribui para que a empresa cumpra com seu passivo tributário de maneira lícita e eficiente.

2.2.1.2 Conformidade tributária

Para evitar gastos punitivos pela interpretação incorreta da legislação tributária, é fundamental que a organização busque a conformidade tributária em todas suas atividades operacionais e não operacionais. Manual e Xin (2016) dizem que a conformidade tributária é quando o contribuinte cumpre as regulamentações tributárias de seu país. A conformidade tributária é uma inter-relação entre vários determinantes, tendo como principais o acesso dos contribuintes à informação, ao conhecimento tributário, à complexidade tributária, à atitude dos fiscais em relação ao trabalho e à administração tributária e, como secundários, justiça tributária, responsabilidade tributária, carga tributária, custo de conformidade tributária e

características demográficas dos contribuintes (Olaoye, Ayeni-Agbaje, & Alaran-Ajewole, 2017). A Figura 11 a seguir ilustra os determinantes segundo os autores:



Figura 11. Determinantes da conformidade tributária

Nota. Fonte: Adaptado de “Tax Information, Administration and Knowledge on Tax Payers’ Compliance of Block Moulding Firms in Ekiti State”, de C. O. Olaoye, A. R. Ayeni-Agbaje e A. P. Alaran-Ajewole, 2017, *Journal of Finance and Accounting*, 5, p. 133)

Um aumento no conhecimento tributário pode levar a um aumento no nível de conformidade tributária (Susyanti & Askandar, 2019). Hasseldine et al. (2011) identificaram que a compra do conhecimento tributário, além do benefício direto de acesso ao conhecimento da corretora, pode ser tratada como uma forma de seguro. Segundo os autores, a existência das consultorias tributárias na qualidade de corretoras de conhecimento mostra que existe uma procura de conhecimentos fiscais, em parte motivada pelas dificuldades de interpretação da legislação fiscal.

2.2.2 Consultorias tributárias

As consultorias tributárias são responsáveis por acessar, interpretar e transmitir o conhecimento tributário ofertado pelo fisco aos seus clientes. Diante disso, elas contribuem para que as empresas possam alcançar seus objetivos quando o conhecimento interno de seus funcionários não é suficiente para atender à legislação tributária. Hasseldine et al. (2009) dizem que as consultorias tributárias têm um papel importante como corretoras de conhecimento. Segundo os autores, elas são consideradas intermediárias entre o fisco (produtor do conhecimento) e as empresas contribuintes (compradoras do conhecimento) e, por possuírem o conhecimento tributário, devem considerar como seus clientes podem se beneficiar por meio da melhoria da gestão do conhecimento no contexto de aconselhamento.

Por serem prestadoras de serviços e sua atividade operacional ser referente à transmissão do conhecimento tributário, as consultorias tributárias vendem o seu conhecimento aos seus clientes. Em outras palavras, são corretoras e vendedoras do conhecimento tributário. Davenport e Prusak (2000) classificam os vendedores do conhecimento como pessoas que possuem um substancial conhecimento sobre um determinado assunto. Segundo os autores, eles podem vender seu conhecimento em partes ou “pacotes”, em troca de remuneração.

O conhecimento tributário compartilhado (ou vendido) pela consultoria tributária às empresas contribuintes podem ser classificadas como operacional ou estratégico (Rijt et al., 2019). Segundo os autores, o compartilhamento do conhecimento tributário operacional está relacionado ao conhecimento necessário para que as empresas contribuintes cumpram diariamente suas obrigações junto ao fisco. Já o compartilhamento do conhecimento estratégico envolve uma relação mais estreita entre empresa contribuinte e consultoria tributária, na qual o conhecimento tributário requisitado está relacionado às medidas que poderão beneficiar as empresas contribuintes, como, a elisão fiscal.

No Brasil, as consultorias tributárias podem ser escritórios advocatícios, escritórios de contabilidade, empresas de auditoria e outras organizações que possuem profissionais tributários capacitados para atender às necessidades das empresas contribuintes em relação às dificuldades de entendimento das normas tributárias. Pazarskis, Karakitsiou, Koutoupis e Sidiropoulou (2020) dizem que, ao defenderem a correta aplicação da legislação tributária pertinente, os profissionais tributários estão contribuindo para o aumento da conformidade tributária das organizações perante os órgãos fiscais.

As necessidades dos clientes vão desde a correta interpretação da legislação tributária e seu cumprimento até a elisão fiscal e, conseqüentemente, melhoria nos resultados. Santos, Soares, Freitas e Dias (2021) concluíram que empresas que contratam serviços de consultorias tributárias de empresas que realizam sua auditoria pagam menos tributos, ou seja, existe uma associação positiva entre a contratação de serviços tributários, principalmente prestados por empresas que já realizam a auditoria com a elisão fiscal.

Entretanto, quando os serviços fiscais são prestados pela mesma empresa que presta os serviços de auditoria, poderá tirar a independência, ou parte dela, do auditor (Aschauer & Quick, 2018). Segundo os autores, quando os serviços de consultoria não foram prestados pelas empresas que prestam os serviços de auditoria, a independência do auditor melhorou de forma significativa, além do aprimoramento percebido na qualidade dos serviços de auditoria prestados.

Na consultoria tributária, independentemente de ser parte integrante da empresa que presta os serviços de auditoria, é preciso que seus profissionais tributários, além de cumprir seus deveres como corretores do conhecimento tributário, mantenham a ética de sua profissão. Em tempos de crise, por exemplo, os interesses financeiros dos clientes tornam-se mais críticos, podendo comprometer a ética de se manter em conformidade tributária (Pazarskis *et al.*, 2020). Segundo os autores, a ética do profissional tributário é um equilíbrio de suas características pessoais e, à medida que sua perspectiva pessoal interpreta as leis, deverá cumprir o código de ética empresarial, pessoal e profissional.

Apesar das consultorias tributárias agirem como facilitadores do conhecimento tributário produzido pelo fisco para o cumprimento das normas fiscais pelas empresas contribuintes, o principal motivo para contratação de seus serviços é o interesse de seus clientes em minimizar a sua responsabilidade tributária (Hasseldine *et al.*, 2009). Contudo, os consultores detêm do conhecimento tributário interorganizacional e um dos motivos que podem levar a sua contratação é sua ausência parcial ou total na organização para atender às normas fiscais (Hasseldine *et al.* 2011).

As consultorias tributárias estão operando num cenário tecnológico que muda constantemente (Diller, Asen, & Späth, 2020). Segundo os autores, as constantes mudanças em relação aos meios digitais e tecnológicos, não apenas no setor de manufatura, mas também no setor de serviços, fazem com que as consultorias tributárias se adequem e se aperfeiçoem cada vez mais para atender os seus clientes conforme as necessidades apresentadas.

Para atendimento das mais diversas demandas de uma organização, cada vez mais a tecnologia está presente nas empresas, tanto nos setores produtivos quanto nos administrativos. Seguindo essa tendência, as companhias, com o intuito de economizar tempo e otimizar seus trabalhos, utilizam ferramentas tributárias, como sites por assinatura, que disponibilizam de forma organizada a legislação tributária, a fim agilizar as consultas referente às normas fiscais e suas mudanças. Além disso, emitem alertas por meio de e-mails, por exemplo, para que a empresa contribuinte esteja atenta e atualizada a possíveis mudanças tributárias impulsionadas pelo fisco, transformando um serviço que antes era prestado de forma humana num serviço prestado de forma híbrida. Por meio dessas ferramentas externas que possuem certa tangibilidade, é possível que as organizações internalizem o conhecimento tributário externo para o ambiente interno, conforme será apresentado a seguir.

2.2.3 Internalização do conhecimento tributário interorganizacional

Uma empresa precisa recorrer a diferentes maneiras para cumprir suas obrigações. E, quando o conhecimento interno de seus funcionários não é suficiente para suprir suas necessidades, uma alternativa é recorrer ao conhecimento externo por meio de consultorias tributárias. Segundo Ahmadjian (2008, p. 201), “a criação do conhecimento ocorre não apenas dentro das empresas, mas também a partir dos relacionamentos entre empresas diferentes”. Corroborando com essa afirmação, Nonaka (1994, p. 17, tradução nossa) diz que “além da criação de conhecimento dentro de uma organização, também é possível que existam disposições formais para construir conhecimento em um nível interorganizacional.”. Para o autor, isso ocorre quando comunidades informais de interação, como fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes, são colocados numa base mais formal, pela terceirização de serviços e até mesmo formação de alianças e parcerias.

O conhecimento a nível interorganizacional pode contribuir para a criação do conhecimento organizacional, por meio de alianças ou terceirização com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes (Nonaka, 1994). Segundo o autor, o processo de criação do conhecimento organizacional pode ser visto como uma espiral ascendente, a qual começa no nível individual, sobe para o nível coletivo (grupo) e, em seguida, passa para o nível organizacional, podendo chegar ao nível interorganizacional, conforme ilustra a Figura 12 a seguir:

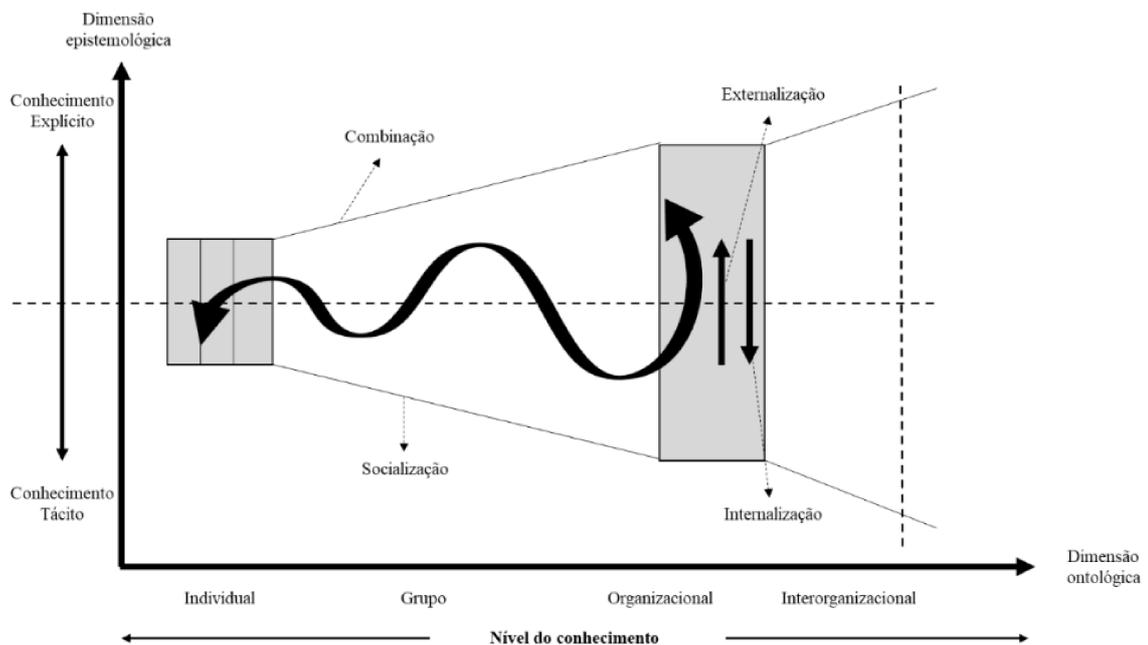


Figura 12. Espiral do conhecimento organizacional

Nota. Fonte: Adaptado de “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, de I. Nonaka, 1994, *Organization Science*, 5, p. 20.

No âmbito tributário, Hasseldine et al. (2011) identificaram que a gestão do conhecimento se comporta em forma de mercado, a qual, normalmente consiste em produtores, compradores e corretores, em que o fisco é o produtor do conhecimento, as empresas contribuintes são as compradoras e as consultorias tributárias são as corretoras. A Figura 13 a seguir apresenta o fluxograma da gestão do conhecimento tributário:

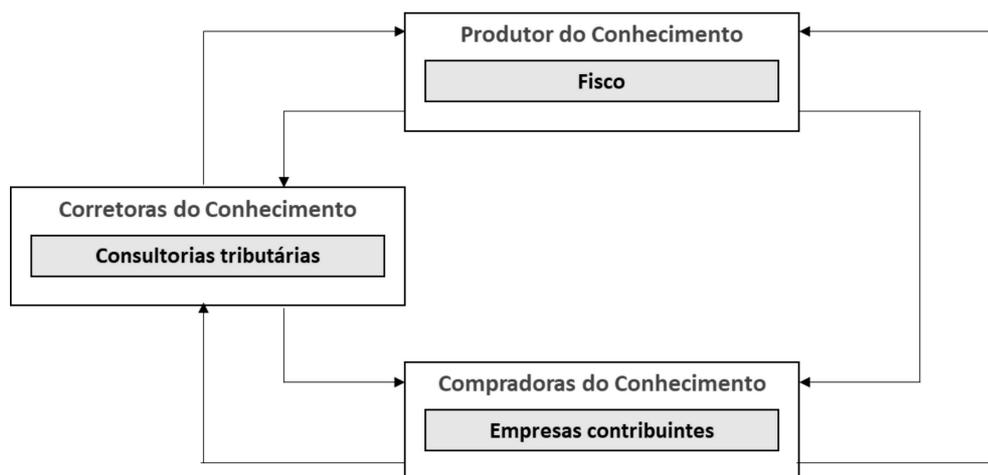


Figura 13. Mercado do conhecimento na legislação tributária

Nota. Fonte: Adaptado de “The market for corporate tax knowledge”, de J. Hasseldine, K. Holland e P. Van der Rijt, 2011, *Critical Perspectives on Accounting*, 22, p. 41.

O mercado do conhecimento tributário é distinto dos outros mercados de conhecimento, já que sua mercadoria básica, ou seja, o conhecimento tributário, é de domínio público (Hasseldine et al., 2009). Conforme apresentado na Figura 13 anterior, a empresa contribuinte tem acesso ao conhecimento produzido e oferecido pelo fisco. Entretanto, ela também recorre ao conhecimento das consultorias tributárias com o propósito de assegurar o entendimento sobre alguma norma tributária. Segundo Davenport e Prusak (2000, p. 32), “compradores do conhecimento geralmente são pessoas que estão tentando resolver um problema cuja complexidade e incerteza não permitem uma resposta fácil [...] os compradores do conhecimento estão em busca de *insights*, discernimento e entendimento”.

O conhecimento pode ajudar a realizar uma tarefa com mais eficiência e tomar decisões melhores, ou seja, ele é capaz de proporcionar mais sucesso no trabalho (Davenport & Prusak, 2000). No âmbito fiscal, o conhecimento tributário, em concordância com as normas fiscais, poderá fazer com que a empresa contribuinte alcance a redução de gastos por meio de planejamento tributário ou simplesmente com o cumprimento do passivo fiscal que evitará juros e multas punitivas.

Conforme exposto no decorrer desta pesquisa, o conhecimento (especificamente neste estudo, o tributário), pode contribuir para que a empresa alcance seus objetivos. Diante desse cenário, este estudo buscou estudar o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional como ferramenta contributiva. Para isso, foram realizados os procedimentos metodológicos de pesquisa, conforme o capítulo seguinte.

3 Procedimentos Metodológicos

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados a fim de responder à questão de pesquisa proposta e alcançar os objetivos geral e específicos previamente estabelecidos no início deste estudo.

3.1 Tipo de pesquisa

As pesquisas podem ser classificadas, segundo seus propósitos mais gerais, como exploratórias, descritivas ou explicativas (Gil, 2019). Ainda, segundo o autor, as pesquisas exploratórias, por considerarem os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado, seu planejamento tende a ser bem flexível, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Diante disso, essa pesquisa adequou-se à classificação exploratória.

Segundo Martins e Theóphilo (2016), a exploração inicia-se essencialmente pela discussão com os membros de uma organização por meio do problema apresentado pelo pesquisador, a qual pode se iniciar com uma conversa simples e se prolongar em entrevistas individuais, coletivas ou até mesmo seminários. Quanto à abordagem, este estudo teve uma abordagem qualitativa. Segundo Creswell (2010), esse tipo de pesquisa tem como principais características empregar:

- a) diferentes concepções filosóficas;
- b) estratégias de investigação e;
- c) métodos de coleta, análise e interpretação de dados.

Portanto, este estudo teve caráter exploratório com abordagem qualitativa. A seguir, será apresentado o instrumento de coleta de dados para a realização desta pesquisa.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos usuais para coleta de dados são as técnicas de interrogação com aplicação de questionário, entrevista e formulário (Gil, 2019). A entrevista foi a técnica utilizada neste estudo. Segundo o autor, ela envolve duas pessoas numa situação “face a face”, em que uma delas pergunta e a outra responde.

Martins e Theóphilo (2016, p. 236) definem a entrevista como:

Técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador.

Creswell (2010) diz que esse tipo de técnica tem como vantagens: útil quando os participantes não podem ser diretamente observados; os participantes podem fornecer informações históricas; e permite ao entrevistador controlar a linha de questionamento.

Existem três tipos de entrevistas: estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas (Martins & Theóphilo, 2016). A utilizada neste estudo foi a semiestruturada, a qual, segundo os autores, é um tipo de entrevista conduzida com auxílio de um roteiro, entretanto o entrevistador tem liberdade de acrescentar novas questões durante sua condução, a fim de aprofundar sobre o tema investigado.

Creswell (2010) diz que, nas entrevistas qualitativas, a pesquisa pode ser conduzida face a face, por telefone ou por meio de um grupo focal com seis a oito entrevistados em cada grupo. O autor sugere que, nesse tipo de abordagem, o entrevistador grave a entrevista em áudio – com o consentimento do entrevistado - e depois a transcreva. Outras considerações a serem seguidas no processo de entrevista, segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 237), são:

Planejar a entrevista, delineando cuidadosamente o objetivo a ser alcançado; quando possível, obter algum conhecimento prévio sobre o entrevistado; atentar para os itens que o entrevistado deseja esclarecer, sem manifestar opiniões; obter e manter a confiança do entrevistado; ouvir mais do que falar; evitar divagações; registrar as informações, dados e evidências durante a entrevista; com a concordância do entrevistado, usar gravador; se necessário, formular questões secundárias: O que o faz pensar assim? Fale mais sobre isso. O que você parece estar dizendo/sentindo é que...

Com auxílio desse instrumento, foram entrevistados gestores de departamentos fiscais de empresas sediadas no município de São Paulo, com a finalidade de responder à questão problema formulada e atender aos objetivos estabelecidos. Por se tratar de uma entrevista semiestruturada, um roteiro foi elaborado. Entretanto, novas perguntas foram formuladas durante a condução da entrevista. O roteiro previamente elaborado buscou alcançar os objetivos específicos, conforme apresentado a seguir.

3.2.1 Roteiro de entrevistas

O roteiro de entrevistas auxilia o entrevistador para a sua condução (Gil, 2019). Entretanto, pesquisas semiestruturadas poderão ter questões não descritas no roteiro e formuladas no decorrer da entrevista (Martins & Theóphilo, 2016). Contudo, o roteiro elaborado neste estudo teve como objetivo auxiliar na condução da entrevista para alcançar os objetivos específicos estabelecidos no projeto e apresentados na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1

Objetivos e perguntas da pesquisa

Objetivos Específicos	Blocos	Perguntas
	Bloco I - Introdução	
a. Identificar práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional para atendimento a legislação tributária.	Bloco II - Práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional	1, 2 e 3
b. Verificar os motivos que podem levar as organizações a recorrerem ao conhecimento tributário interorganizacional fornecido pelas consultorias tributárias;	Bloco III - Motivos que podem levar as organizações a recorrerem ao conhecimento tributário interorganizacional fornecido pelas consultorias tributárias	4 e 5
a. Verificar como é realizado o processo de internalização do conhecimento tributário interorganizacional para o ambiente organizacional	Bloco IV - Processo de internalização do conhecimento interorganizacional	6, 7 e 8
	Bloco V - Conclusão	

O roteiro de entrevistas passou por pré-testes antes de ser aplicado aos entrevistados, a fim de identificar possíveis falhas ou potenciais melhorias. Gil (2019) diz que o pré-teste do instrumento de coleta de dados pode ser aplicado a um número restrito de indivíduos que compõem a amostra. Para Martins e Theóphilo (2016), os dados coletados nesse momento evidenciarão possíveis falhas, inconstâncias, ambiguidades, perguntas embaraçosas, linguagem inacessível ou qualquer outro ponto a ser melhorado. Segundo Gil (2019, p. 99), os aspectos mais importantes a serem considerados no pré-teste são:

Clareza e precisão dos termos: se no decorrer da entrevista o entrevistado solicitar explicações adicionais, será necessário procurar termos mais adequados; quantidade de perguntas: caso se perceba cansaço ou impaciência do entrevistado no decorrer da entrevista, é provável que haja um número excessivo de perguntas, cabendo reduzi-lo; forma das perguntas: verificar a reação e a resposta do entrevistado ao ser questionado com uma mesma pergunta sob duas formas diferentes; ordem das perguntas: no pré-teste, é possível verificar o possível contágio que uma pergunta exerce sobre a outra, tornando conveniente alterar a ordem das questões; introdução: mediante a análise das indagações, inquietações e resistências dos entrevistados, cabe ao entrevistador verificar uma melhor fórmula de introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

O pré-teste deste estudo contou com 3 participantes e foi realizado entre os dias 03 e 05 de novembro de 2021 e gravado com consentimento e autorização dos entrevistados. Os participantes do pré-teste, e que não compuseram a seleção de entrevistados deste estudo, têm

perfil de gestores fiscais, sendo que dois também são responsáveis pela área contábil, conforme apresentado no Tabela 2 a seguir:

Tabela 2

Dados dos pré-testes e perfil dos entrevistados

Pré-teste	Data	Tempo de entrevista	Idade do Entrevistado	Cargo do entrevistado
1	03/11/2021	00:22:02	39 anos	Gerente Contábil e Fiscal
2	03/11/2021	00:19:48	40 anos	Gerente Contábil e Fiscal
3	05/11/2021	00:09:16	41 anos	Gerente Fiscal

Durante o decorrer dos pré-testes, foram identificadas dificuldades na interpretação de algumas questões. Diante disso, elas foram reformuladas para a aplicação nas entrevistas. Além disso, os pré-testes proporcionaram identificar os temas que deveriam ser aprofundados, a fim de obter mais informações sobre as variáveis observáveis para associar às variáveis teóricas constantes neste estudo. Os entrevistados dos pré-testes, após a entrevista, apresentaram sugestões de melhorias a serem aplicadas nas entrevistas, além de indicar potenciais entrevistados para participar deste estudo. Após a análise dos pré-testes e melhoria na formulação das questões, o roteiro final que foi aplicado aos entrevistados está demonstrado na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3

Roteiro final aplicado nas entrevistas

Blocos	Perguntas
a. Bloco II - Práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional	1. Quais são os meios que a equipe do departamento fiscal utiliza para se atualizar da legislação tributária a fim de aplicar nas operações da empresa? 2. Como são realizadas as interações, diálogos ou reuniões para discussão de alguma norma tributária para a tomada de decisão? 3. Como são elaborados manuais, memórias de cálculo ou relatórios com procedimentos de como as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas?
b. Bloco III - Motivos que podem levar as organizações a recorrerem ao conhecimento tributário interorganizacional fornecido pelas consultorias tributárias	4. Quais são os motivos que podem levar a contratação de serviços de consultoria tributária? 5. Existe algum serviço específico prestado por consultoria tributária que é realizado periodicamente?
c. Bloco IV - Processo de internalização do conhecimento interorganizacional	6. Como as consultorias tributárias entregam seus serviços prestados? 7. Depois dos serviços serem prestados, como é realizado o atendimento as normas tributárias? 8. Como os resultados dos serviços prestados pelas consultorias tributárias são compartilhados com todos os membros do departamento?

O objetivo das entrevistas foi verificar as variáveis observáveis, interpretá-las e associá-las de acordo com variáveis teóricas fundamentadas no Capítulo 2 deste estudo. A associação

entre variáveis observáveis e teóricas, juntamente com a fundamentação, está demonstrada na Tabela 4 a seguir:

Tabela 4

Associação de variáveis observáveis e teóricas

Bloco	Variáveis observáveis	Variáveis teóricas	Fundamentação
II	Treinamento e educação continuada aos funcionários; comunicação entre os funcionários; reuniões virtuais; leitura e interpretação da legislação tributária; assinaturas em repositórios fiscais; elaboração de manuais e procedimentos de trabalho.	Criação e gestão do conhecimento organizacional.	Davenport e Prusak (2000); Nonaka (1994, 2007); Nonaka e Konno (1998); Nonaka e Toyama, (2005); Nonaka e Takeuchi (2008); Nonaka e VonKrogh (2009); Diller, Asen e Späth (2020).
III	Planejamento tributário; conformidade tributária.	Gestão do conhecimento tributário.	Hasseldine et al. (2009, 2011); Davenport e Prusak (2000), Van der Rijt et al. (2019).
IV	Reuniões e diálogos com consultorias tributárias; memorandos, relatórios e e-mails com detalhamento dos procedimentos a serem adotados.	Conhecimento interorganizacional.	Ahmadjian (2008); (Nonaka, 1994);

Conforme apresentado na introdução desta pesquisa, o roteiro de entrevistas foi aplicado a gestores de departamentos fiscais de empresas sediadas no município de São Paulo. Para isso, foram convidados a participarem deste estudo, como entrevistados, potenciais participantes conforme perfil descrito anteriormente (seleção de entrevistados) e a condução da entrevista se deu conforme apresentado a seguir.

3.2.2 Seleção de entrevistados

As entrevistas ocorreram entre 13 de janeiro e 01 de junho de 2022 e contaram com 12 participantes. Para contatar os entrevistados e convidá-los a participarem da entrevista, ocorreram dois meios distintos: i. indicação de clientes de consultores tributários, auditores e outros profissionais da área tributária; e ii. pesquisa no LinkedIn de potenciais candidatos. O requisito estabelecido para classificar o convidado como potencial participante da entrevista foi ter cargo de gestor fiscal de empresas tributadas pelo Lucro Real ou Lucro Presumido, tendo em vista que esses tipos de regimes se assemelham em ter seus tributos federais, estaduais e municipais segregados e fiscalizados individualmente. Diferentemente do regime Simples Nacional, por exemplo, que, segundo a Receita Federal do Brasil/RFB (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/>, recuperado em 30 de agosto de 2022), abrange tributos nos âmbitos federal, estaduais e municipais.

Após a seleção de possíveis entrevistados conforme critérios estabelecidos anteriormente, foram contatados, por meio de telefone, e-mail ou LinkedIn, 18 potenciais candidatos e 12 se propuseram a participar do estudo. Os 12 candidatos receberam, pelo e-mail ou WhatsApp, cartas-convites assinadas pelo pesquisador contendo as informações sobre os objetivos do estudo e orientações para a realização da entrevista, além de informações sobre o tratamento dos dados coletados. Com o aceite do candidato, as entrevistas foram agendadas e realizadas de forma remota nas ferramentas Zoom, Skype, Google Meet e Microsoft Teams, conforme foi a preferência do participante.

A Tabela 5 a seguir apresenta as principais características da entrevista, do entrevistado e da empresa na qual o participante trabalhava quando foi entrevistado:

Tabela 5

Dados da entrevista, do entrevistado e da empresa

Entrevistado	Data	Duração da entrevista	Idade do entrevistado	Cargo do entrevistado	Tempo de atuação na contabilidade	Regime tributário da empresa
Entrevistado 1 (E1)	13/01/2022	00:21:24	43 anos	Gerente Tributário	13 anos	Lucro Real
Entrevistado 2 (E2)	24/01/2022	00:25:58	46 anos	Coordenadora Fiscal	13 anos	Lucro Real
Entrevistado 3 (E3)	02/02/2022	00:23:20	41 anos	Diretor Financeiro	22 anos	Lucro Presumido
Entrevistado 4 (E4)	16/03/2022	00:16:04	44 anos	Coordenadora Fiscal	21 anos	Lucro Real
Entrevistado 5 (E5)	17/03/2022	00:19:15	34 anos	Contadora	17 anos	Lucro Real
Entrevistado 6 (E6)	21/03/2022	00:16:10	Aprox. 40 anos	Gerente Fiscal	26 anos	Lucro Real
Entrevistado 7 (E7)	25/03/2022	00:39:45	Aprox. 35 anos	Gerente Fiscal	12 anos	Lucro Real
Entrevistado 8 (E8)	30/03/2022	00:24:15	43 anos	Controller	24 anos	Lucro Real
Entrevistado 9 (E9)	18/04/2022	00:17:15	35 anos	Coordenador Fiscal	14 anos	Lucro Real
Entrevistado 10 (E10)	19/04/2022	00:22:22	39 anos	Supervisor Fiscal	11 anos	Lucro Real
Entrevistado 11 (E11)	19/04/2022	00:22:39	36 anos	Gerente Fiscal	15 anos	Lucro Presumido
Entrevistado 12 (E12)	13/01/2022	00:24:30	34 anos	Coordenador de Controladoria	13 anos	Lucro Real

Conforme apresentado na Tabela 5 anterior, além de entrevistados relacionados diretamente com o departamento fiscal, quatro deles estavam relacionados indiretamente com o departamento: i. um diretor financeiro; ii. uma contadora; iii. um *controller*; e iv. um coordenador de controladoria. Segundo o diretor financeiro, antes da entrevista ser realizada, ele relatou que participa ativamente do departamento fiscal da empresa, no qual tem

conhecimento de todas as atividades que ocorrem. Os entrevistados com cargo de *controller* e contadora relataram que o departamento fiscal está sob suas gestões. Já o entrevistado cujo cargo é coordenador de controladoria relatou que o departamento fiscal é terceirizado, entretanto as atividades são realizadas conforme sua orientação.

A técnica utilizada para o fechamento da amostra foi a saturação teórica. Segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008), ela é utilizada para interromper a captação de novos dados quando os já coletados passam a apresentar, segundo a avaliação do pesquisador, redundância ou repetição. Corroborando com essa ideia, Nascimento et al. (2017) dizem que é considerada saturada a coleta de dados “quando nenhum novo elemento é encontrado e o acréscimo de novas informações deixa de ser necessário, pois não altera a compreensão do fenômeno estudado”.

Para que haja a saturação, existem números mínimos e máximos de observações que, neste estudo especificamente, são as entrevistas. Thiry-Cherques (2009) diz que, para que se atinja a saturação dos dados coletados, é necessário que a pesquisa contemple entre 8 e 15 observações. Além dos números requisitados para a saturação, é necessário que haja transparência na técnica de amostragem utilizada, a qual proporcionará ética na pesquisa realizada (Fontanella et al., 2011). Ainda, os autores sugerem 8 procedimentos para constatar a saturação teórica quando utilizada como técnica de amostragem:

- a) **disponibilizar os registros de dados “brutos”**: além de transcrever integralmente os diálogos gravados, disponibilizar arquivos digitais com as gravações de áudio;
- b) **“imersão” em cada registro**: explora, de forma individual, as entrevistas realizadas;
- c) **compilar as análises individuais (de cada pesquisador, para cada entrevista)**: processo de compilação dos temas e tipos de enunciados identificados pelos pesquisadores;
- d) **reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria**: identifica os temas e tipos de enunciado e aloca-os para cada categoria;
- e) **codificar ou nominar os dados**: conjunto de ideias, valores, sentimentos etc. atribuídos aos dados coletados;
- f) **alocar (numa tabela) os temas e tipos de enunciados**: permite a visualização dos elementos analíticos alocados nas categorias constantes na tabela;

- g) **constatar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova categoria:** verifica as recorrências em cada categoria alocada na tabela;
- h) **“visualizar” a saturação:** pode ser por meio de representação gráfica para visualizar a saturação de cada categoria.

Após os dados coletados passarem por esses 8 procedimentos descritos, notou-se a saturação teórica. Das variáveis observáveis apresentadas anteriormente na Tabela 4, Bloco II, foi identificado que a que diz respeito às “assinaturas de boletins fiscais e estruturas tecnológicas (sistemas tributários)” atingiu sua saturação, em que onze entrevistados utilizam essa ferramenta para a criação do conhecimento organizacional.

O mesmo ocorreu no Bloco IV referente à variável “memorandos, relatórios e e-mails com detalhamento dos procedimentos a serem adotados”, na qual todos os entrevistados relataram receber documentos formalizados sobre eventuais consultas de temas tributários. Já no Bloco III, os relatos foram distribuídos, de forma similar, nas duas variáveis observáveis: i. “planejamento tributário”; e ii. “conformidade tributária”. Diante disso, os dados coletados, os quais alcançaram a saturação teórica, foram submetidos à estratégia de análise e interpretação conforme apresentado no tópico seguinte.

3.2.3 Estratégia para análise e interpretação dos dados

A estratégia para a análise desta pesquisa, conforme o método utilizado e as características, é a interpretação dos dados. Segundo Gil (2019, p. 103), ela “consiste, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente”. Para Creswell (2010, p. 218) a Figura 14 a seguir, no qual este estudo foi submetido, “sugere uma abordagem linear, hierárquica, construída de baixo para cima, [...] os vários estágios são inter-relacionados e nem sempre visitados na ordem apresentada”.

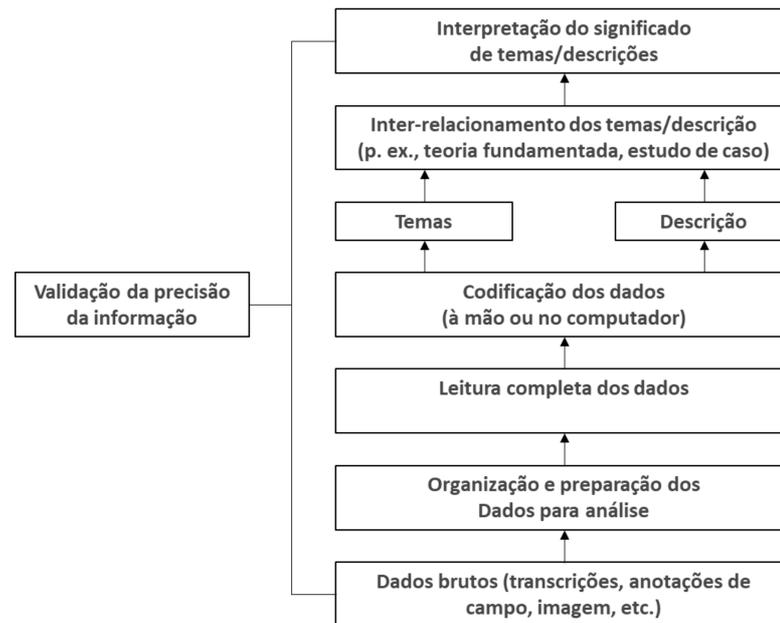


Figura 14. Análise de dados na pesquisa qualitativa

Nota. Fonte: Adaptado de “Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto”, de Creswell, 2010, p. 218.

Os dados coletados foram submetidos à transcrição por meio do auxílio do *software* online Transkriptor (<https://www.transkriptor.com/>, recuperado em 01 de junho, 2022). Para isso, foi mantida a íntegra da entrevista, ou seja, não foi omitida nenhuma palavra ou termo utilizado durante a gravação, tanto por parte do entrevistador quanto por parte do entrevistado. Entretanto, apesar dessa ferramenta ser um facilitador ao transcrever áudios em textos, foi necessário revisitar os áudios enquanto se liam as entrevistas transcritas, a fim de corrigir possíveis inconsistências entre áudio e transcrição. As transcrições foram enviadas aos entrevistados para validação em julho de 2022, com retorno de 50%.

Após isso, as transcrições foram submetidas ao *software* NVivo 12, que, segundo Mozzato e Grzybovski (2011), tem facilitado e qualificado o processo de análise de pesquisas tanto as quantitativas quanto as qualitativas. Nas pesquisas qualitativas, as autoras dizem que o Nvivo tem como finalidades básicas facilitar e agilizar as análises. Além disso, tem as funções de validar e gerar confiança, qualificando o material coletado.

Essa ferramenta possibilitou codificar, via computador, as variáveis observáveis, a fim relacionar aos dados constantes nas transcrições. Após essa etapa, as variáveis observáveis encontradas nas transcrições foram associadas às variáveis teóricas apresentadas neste estudo. Com as variáveis observáveis e teóricas inter-relacionadas, os resultados foram analisados, interpretados e discutidos, conforme apresentado no capítulo 4 a seguir.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Uma vez que as variáveis observáveis identificadas nas transcrições das entrevistas foram relacionadas às teóricas constantes neste estudo, foi possível identificar a frequência no relato dos entrevistados, conforme é apresentado Tabela 6 a seguir:

Tabela 6

Distribuição de frequência das variáveis observáveis

Variáveis observáveis	Variáveis teóricas	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	Total
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Treinamento e educação continuada aos funcionários;							X	X						2
comunicação entre os funcionários; reuniões virtuais;		X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	11
leitura e interpretação da legislação tributária;	Criação e gestão do conhecimento organizacional.	X	X			X						X		4
assinaturas em repositórios fiscais;		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11
elaboração de manuais e procedimentos de trabalho.		X		X	X		X	X			X	X		7
Planejamento tributário; conformidade tributária;	Gestão do conhecimento tributário.	X			X			X	X	X	X		X	7
		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	11
Reuniões e diálogos com consultorias tributárias;		X	X	X		X		X		X		X	X	8
memorandos, relatórios e e-mails com detalhamento dos procedimentos a serem adotados;	Conhecimento interorganizacional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12

Diante dos resultados demonstrados na Tabela 6 anterior, a seguir, serão apresentados e discutidos os principais pontos acerca dos achados deste estudo.

4.1 Práticas de gestão do conhecimento organizacional

O conhecimento pode ser tácito, caracterizado como intangível por permanecer intrinsecamente no indivíduo, ou explícito por conter certa tangibilidade expressa, por exemplo, em livros, revistas, manuais e ferramentas tecnológicas (Nonaka & Konno, 1998). O conhecimento tácito pode se transformar em explícito e vice-versa. Essa transformação ocorre em quatro etapas, i. socialização; ii. externalização; iii. combinação; e iv. externalização (Nonaka & Takeuchi, 2008), e, segundo os autores, ela é feita em forma de espiral e pode ser conhecida como modelo SECI. Diante disso, foram identificados, nas entrevistas, os dois tipos

de conhecimento, tácito e explícito, e práticas de gestão do conhecimento organizacional por meio do modelo SECI, conforme apresentado a seguir.

4.1.1 Socialização entre os colaboradores do departamento fiscal

O conhecimento tácito é o conhecimento intrínseco dos indivíduos, ou seja, não apresenta tangibilidade, é intangível (Nonaka & Konno, 1998). Entretanto, é possível transmiti-lo entre indivíduos pela socialização (Nonaka, 1994). Ainda, isso contribui para a construção do conhecimento mútuo. A socialização é a primeira etapa do processo constante no modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 2008). Os dados coletados permitiram verificar que os colaboradores do departamento fiscal possuem a prática de socialização entre eles, conforme relatos extraídos das transcrições das entrevistas e apresentados na Tabela 7 a seguir:

Tabela 7

Comunicação entre colaboradores e a transmissão do conhecimento

Entrevistado	Conteúdo
E1	Se for alguma coisa mais básica ali, de uma obrigação acessória, de implantação simples técnica, a gente divide com o próprio time.
E2	Então a gente discute também em reuniões semanais.
E3	Decisões corriqueiras de pessoal mais operacional levanta a operação e antes de parametrizar o sistema e dá segmento a gente senta e conversa entre departamento fiscal barra diretoria financeira.
E4	E nós também temos, né, juntamente com a equipe, reuniões semanais, né, onde nós trazemos essas mudanças e o comunicado quando é formalizado uma alteração, é passado para todos por e-mail.
E6	Então sempre que a gente tem alguma coisa importante costumo sempre fazer uma, uma chamada com os meninos e tem ou quando dá presencial quando não agora é muito mais online e a gente acaba discutindo diariamente o que teve.
E7	Eu faço reunião mensal, eu dou os principais cenários do que está acontecendo no momento no Brasil, e a gente sempre faz um cronograma ali de fechamento, baseado nas legislações, no fechamento e aí os indicadores, né?
E8	A gente estava locado no mesmo local, no mesmo endereço, então a equipe fiscal, contábil e custo, ela trabalhava em conjunto. Ali a gente tinha uma sala, é em conjunto, e aí a conversa flui, fluía diariamente sobre, sobre essas situações é e quando era alguma coisa maior é o nível de estudo maior, aí sim, reuniões pontuais ali onde por que existe ali um mergulho naquele tema e surgia perguntas ali, para uma pesquisa, ali é para destrinchar esse fato, e se a gente tinha alguma oportunidade nesse sentido.
E10	Em conjunto, nós temos interna, como eu te informei, a gente vê um colaborador específico, faz a leitura de tudo o que sai na, de mudança na legislação e a gente vai ter um canal entre equipe, e na verdade é não somente entre a equipe, tá? Toda a empresa que precisa de que, que, que, que tenhas essa, que precisa de ter acesso às informações, um exemplo, contabilidade, RH e suprimentos, é, a equipe de comércio exterior, tudo o que sai a gente atualiza eles também. Nós temos um canal que a gente faz essa atualização.
E11	então essa informação ela é sempre discutida normalmente de quinze em quinze dias, né? O departamento tem um, uma reunião, né? Pra discutir tanto a organização do departamento das atividades e também a discussão de legislação, mas como a legislação ela muda muito, né? Então isso acaba acontecendo diariamente e, e normalmente, né?

Continua

Entrevistado	Conteúdo
E12	Com base nessa previsão, eu é, eu acabo estudando as possibilidades, não é aqui dentro do grupo de benefício econômico, no, na questão de, de tributação do lucro real é tributação do lucro presumido modalidade de caixa e, e outras opções eu, eu estudo essas possibilidades depois que eu estudei, eu levo essa questão para o meu time fiscal, que é externo, tá, para que a gente possa estudar a possibilidade de algum benefício econômico.

As reuniões pré-programadas entre os colaboradores do departamento foram as mais utilizadas, conforme foram identificadas nas entrevistas. Os entrevistados E2, E4, E7, E9 e E11 têm o hábito de terem reuniões semanais, quinzenais ou mensais para discutirem assuntos acerca da legislação tributária, a fim de ser executado nas atividades da organização. Entretanto, a reunião que aconteceria quinzenalmente, muitas vezes, é antecipada no surgimento de alguma atualização da norma tributária, conforme é apresentado pelo entrevistado E11: “mas como a legislação ela muda muito, né? Então isso acaba acontecendo diariamente e, e normalmente, né?”. Segundo Kordova, Or e Benis (2022), para que o conhecimento seja transferido com sucesso, é necessário que essa prática torne-se cultura organizacional. Ainda, é importante que funcionários mais velhos transfiram o conhecimento aos mais jovens, com o propósito de assegurar que o conhecimento organizacional não seja perdido numa eventual saída de um colaborador.

Já os entrevistados E3 e E6 têm a comunicação com seus colaboradores no surgimento de alguma novidade tributária. Essa preocupação em haver a comunicação para que o conhecimento seja transmitido de forma mútua está na fala do entrevistado E3 quando diz “antes de parametrizar o sistema e dá segmento a gente senta e conversa entre departamento fiscal barra diretoria financeira”. No relato do entrevistado E6, ao falar “então sempre que a gente tem alguma coisa importante costume sempre fazer uma, uma chamada com os meninos”, é percebido a interação do gestor e seus colaboradores, havendo comunicação imediata sempre que houver novidade tributária. Essa “chamada”, relatada pelo entrevistado E6, é uma socialização não agendada, diferentemente das reuniões periódicas relatadas por outros entrevistados.

Com o surgimento da pandemia, devido à descoberta do novo Coronavírus – COVID-19, muitas organizações adotaram medidas para evitar a propagação do vírus, trabalho remoto e sistema híbrido foram algumas delas. Com isso, a comunicação presencial que ocorria frequentemente entre os colaboradores de uma organização foi interrompida com o sistema de trabalho *home office*. Nonaka e Toyama (2005) dizem que tanto o ambiente físico quanto o

digital (reuniões online, e-mail, chamada de vídeos, entre outros) contribuem para a criação e gestão do conhecimento organizacional.

Entretanto, o trabalho a distância pode dificultar a socialização entre os colaboradores de forma dinâmica, já que o sistema remoto não permite a comunicação instantânea, dependendo de agendamento de reuniões para ocorrer a comunicação. Isso pode ser identificado no entrevistado E8. Segundo ele, os departamentos fiscal, contábil e custos estavam localizados na mesma sala. Com isso, a conversa fluía espontaneamente. Além disso, quando surgia algo mais complexo, havia reuniões para comunicação e transmissão do conhecimento mútuo, conforme a fala: “quando era alguma coisa maior é o nível de estudo maior, aí sim, reuniões pontuais ali onde por que existe ali um mergulho naquele tema e surgia perguntas ali, para uma pesquisa, ali é para destrinchar esse fato, e se a gente tinha alguma oportunidade nesse sentido”. A interação presencial pode contribuir para o dinamismo da criação do conhecimento. Segundo Scully, Buttigieg, Fullard, Shaw e Gregson (2013), para que a empresa apresente comportamento inovador, é importante que, no ambiente de trabalho, os funcionários tenham autonomia para apresentar novas ideias e que a gestão estratégica de recursos humanos incentive o desenvolvimento criativo delas.

Conforme apresentado neste capítulo, as empresas apresentaram a prática de socialização entre os indivíduos, a qual é uma das etapas para a criação e o gerenciamento do conhecimento organizacional. Além disso, foram identificados que o conhecimento, a princípio intrínseco, também é externalizado e combinado em manuais e instruções de trabalho, transformando-o em conhecimento explícito e, assim, facilitando a internalização pelos demais colaboradores.

4.1.2 Externalização e combinação do conhecimento tributário

O conhecimento explícito é tangível, podendo ser expresso em palavras e números, e compartilhado por meio de dados, manuais, fórmulas científicas, recursos audiovisuais, entre outros (Nonaka & Konno, 1998). Ele é criado a partir da segunda etapa do processo constante no modelo SECI, a externalização (Nonaka & Takeuchi, 2008). Ainda, essa é a etapa em que o conhecimento tácito é transformado em explícito, podendo ser estendido para a terceira etapa, que é a combinação de dois ou mais conhecimentos explícitos já criados.

Para facilitar o processo de internalização do conhecimento, organizações podem incentivar a criação de manuais (externalização e combinação do modelo SECI) para que os demais colaboradores possam internalizá-los. Por meio dos dados coletados, percebe-se que sete entrevistados, juntamente com os demais colaboradores do departamento fiscal, possuem

o conhecimento tributário explícito anteriormente externalizado ou combinado, conforme relatos extraídos das transcrições e apresentados na Tabela 8 a seguir:

Tabela 8

Elaboração de manuais e procedimentos de trabalho

Entrevistado	Conteúdo
E1	Um que é o <i>checklist</i> quando são obrigações mais práticas, vamos dizer assim, a gente já tem um <i>checklist</i> como você executa essas obrigações.
E3	Todos os relatórios e memórias de cálculo eles existem, tá? Mas nesse momento a gente tá passando por um trabalho de rever toda essa documentação nossa. O que a gente tá fazendo agora, é fazendo uns vídeos explicando o procedimento.
E4	aqui no nosso setor, todas as nossas atividades, obrigações que nós entregamos, tem uma instrução de trabalho.
E6	Então nós temos o, os manuais, todos eles tem duas línguas em português e inglês.
E7	Nós temos um manual de fechamento de impostos, ou seja, onde apura, como apura a lição pro, para os analistas ali, os assistentes, porque eles estão na base, né, fazendo esse processo e nós temos planilhas de controle, de fechamento e apuração de impostos.
E10	Temos um manual interno, temos o fluxograma implantado por, por mim mesmo, tá? E a gente, assim que eu entrei na empresa, eu fiz um fluxo de tudo, todas as operações que a empresa tem e poderia ter, e em cima desses de todas as operações, a gente é tem desmembramento de cada colaborador que é responsável por executá-las. A gente tem todo um fluxograma e manual de utilização interno.
E11	Sim, hoje a gente tem o ISO, né, 9001, então a gente tem toda a, ah, a nossa, é, toda nossa rotina documentada. Além disso nós utilizamos também o gerenciamento de tarefas, né?

A entrevistada E1 relatou que o departamento fiscal utiliza *checklist* nas atividades. Apesar dele, geralmente, ser utilizado como controlador das tarefas executadas e a executar, ficou evidenciado que essa ferramenta utilizada apresenta orientações para a execução das atividades, conforme é percebido no trecho “a gente já tem um *checklist* como você executa essas obrigações [do departamento fiscal]”.

A fim de poder melhorar o conhecimento tácito, facilitando a internalização pelos demais colaboradores do departamento fiscal, o entrevistado E3 relata que a organização na qual trabalha possui relatórios e memórias de cálculos. Porém, ela está passando por uma transformação para aprimoramento da sua fonte de conhecimento, migrando do digital ou impresso para o audiovisual, exemplos citados por Nonaka e Konno (1998).

A entrevistada E6 é gestora fiscal de uma organização multinacional. Diante disso, para tornar o conhecimento explícito disponível a todos os membros, seja no Brasil seja no exterior, todos os manuais do departamento fiscal estão escritos em duas línguas, conforme é verificado em sua fala: “então nós temos o, os manuais, todos eles têm duas línguas em português e inglês”. Essa prática corrobora com Scully *et al.* (2013), segundo os autores, é necessário que as

organizações incentivem a transformação do conhecimento tácito em explícito para obter comportamento inovador.

Os entrevistados E4, E7 e E10 utilizam instruções de trabalho ou manuais para auxiliar na realização das tarefas periódicas. Já o entrevistado E11, para manter o controle de qualidade conquistado por sua organização, relata que os colaboradores registram toda a rotina, ou seja, externalizam o conhecimento em formas que outros indivíduos possam compreender. Essa prática, segundo Nonaka e Konno (1998), torna o conhecimento pessoal ou profissional em formas explícitas e fáceis de entender.

O conhecimento explícito, externalizado e combinado, conforme é apresentado nas etapas dois e três do modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 2008), pode facilitar a internalização pelos indivíduos, quarta e última etapa desse modelo. Este capítulo apresentou relatos de gestores fiscais quanto à existência de manuais e instruções de trabalho disponibilizados a todos do departamento fiscal. Entretanto, esses conhecimentos explícitos não foram os únicos identificados neste estudo. As empresas têm a prática de internalizar o conhecimento explícito a partir de repositórios fiscais disponibilizados por meio de assinaturas com empresas específicas.

4.1.3 Internalização do conhecimento tributário

O conhecimento tácito torna-se explícito quando externalizado em manuais, por exemplo. A externalização e a combinação são duas etapas do modelo SECI, tendo como última etapa a internalização do conhecimento explícito feita pelo indivíduo (Nonaka & Takeuchi, 2008). Apesar do capítulo anterior apresentar que as empresas possuem manuais e instruções de trabalho, os quais são exemplos de conhecimento explícito, foi constatado, também, que elas possuem assinaturas com empresas que fornecem a legislação tributária por meio de um portal digital, em que constam as normas fiscais nos âmbitos federal, estaduais e municipais. Segundo Davenport (1997), as infraestruturas tecnológicas são atividades que podem auxiliar na distribuição do conhecimento aos colaboradores da organização.

A coleta de dados, por meio das entrevistas, permitiu verificar que onze entrevistados possuem ao menos uma assinatura com empresas que disponibilizam a legislação pelos repositórios. Essas ferramentas possibilitam a intermediação do conhecimento tributário entre o fisco e o contribuinte e pode facilitar a internalização do conhecimento tributário explícito pelo indivíduo da organização. Com exceção do entrevistado E3, os demais falaram o nome das ferramentas, conforme apresentado na Tabela 9 a seguir:

Tabela 9

Infraestruturas tecnológicas como fonte de conhecimento

Entrevistado	Conteúdo
E1	a gente assina a Cenofisco e diariamente a gente acompanha ali
E2	A gente utiliza o portal da Econet.
E3	E a gente também tem aí ferramenta de trabalho como, esqueci o nome da empresa, mas são empresas como IOB da vida...
E4	nós temos aí a ferramenta, né, que a gente utiliza Legisweb, a Cenofisco.
E5	nós é utilizamos de parte da, da própria, do próprio sistema da receita federal, dos municípios que a, que o grupo atende, que tem suas legislações, há, e tem também a assinaturas online, como a IOB.
E6	A gente recebe alguns e-mails diários né? Da Fiscodata, Fiscosoft, ah, e CENOFISCO e uso algumas outras ferramentas também de apoio pra, pra consulta de legislação.
E7	Sim, que que eu disponibilizo para o time, né, é, nós temos é os informes, é diários, né, que é IOB e a Econet. São duas, duas empresas que nos assessoram ali para o time tirar dúvidas do dia a dia, ligar, é, esclarecendo pontos, dúvidas, né?
E8	a gente trabalha com algumas ferramentas, a mais conhecida é a própria IOB, onde você procura aí por, por NCM do produto, já que são produtos que têm substituição tributária ou redução de alíquota por alguns estados, considerar como uma cesta básica, não alimentícia, mas sim uma base de redução de imposto também.
E9	A gente tem a IOB e a ECONET que, que ali é um material fácil, não é de, de acesso, dúvidas, inclusive tanto de procedimento ali de, de material didático, quanto para acesso em ligação.
E10	Os meios são eletrônicos, tá? Ah, nós temos consultorias, tanto, é, tributária, tanto é específica para a legislação no caso IOB e Econet, são essas que nos atualizam em termos as que nos passam, o, diariamente a, as mudanças nas legislações, que é a Legisweb. Legislação na Web, né, e todo dia a gente faz a leitura, tem uma equipe que faz a leitura diária da legislação e eu também faço, então a gente acompanha o que é necessário.
E11	nós utilizamos consultoria externa, né? De... como IOB, Cenofisco, Econet.

Por meio da Tabela 9 anterior, é possível identificar que o conhecimento explícito fornecido pelos repositórios pelas assinaturas é utilizado como ferramenta que pode auxiliar nas atividades do departamento fiscal. Essa constatação pode ser verificada no relato do entrevistado E3, ao dizer: “E a gente também tem aí ferramenta de trabalho [...] como IOB da vida...”. Para o entrevistado E8, essa ferramenta auxilia nas buscas de informações da legislação tributária estadual, podendo facilitar tanto na concentração de várias normas tributárias, organizadas por estado no repositório, quanto nas complexidades tributárias presentes nas diversas alíquotas aplicadas em diferentes produtos.

A entrevistada E5, além de citar a IOB como repositório digital do conhecimento tributário, relata que acessa a informação pelo portal do órgão fiscal competente. Corroborando com essa afirmação, Hasseldine *et al.* (2011) dizem que o conhecimento tributário pode ser disponibilizado diretamente do fisco ao contribuinte, entretanto cabe ao contribuinte atender às normas fiscais por conta própria ou contratar consultorias tributárias para intermediar o conhecimento tributário entre ele e o órgão fiscal.

Segundo o entrevistado E7, sua organização possui duas empresas que fornecem o repositório fiscal (IOB e Econet) para a organização na qual trabalha. Entretanto, essas fornecedoras também oferecem serviços de consultoria tributária quando necessário. Conforme é percebido em seu relato, esse contato entre contribuinte e consultoria é realizado por meio de ligação telefônica, ou seja, socialização entre dois indivíduos para a transmissão do conhecimento tácito (Nonaka e Takeuchi, 2008). Corroborando com o entrevistado E7, o entrevistado E9, por sua vez, relata que os serviços prestados pelas empresas que fornecem acesso ao conteúdo tributário pelos repositórios digitais também oferecem serviços de consultoria tributária.

Diante dos relatos dos entrevistados E7 e E9, quando o contribuinte acessa as normas fiscais disponibilizadas no repositório, ele está internalizando o conhecimento explícito. Entretanto, ao realizar a consulta tributária por meio da “ligação”, relatada pelos entrevistados, ocorre um fornecimento de conhecimento tributário interorganizacional pelo socialização (ligação telefônica, por exemplo). Sendo assim, essas evidências demonstram que esse tipo de prestador de serviços pode fornecer tanto o conhecimento tácito quanto o explícito.

O entrevistado E10 diz que o repositório digital é uma ferramenta de atualização do conhecimento consultada diariamente, conforme seu relato: “[...] todo dia a gente faz a leitura, tem uma equipe que faz a leitura diária da legislação e eu também faço”. Esse acompanhamento diário é facilitado por conta da tecnologia. Segundo Diller et al. (2020), as constantes mudanças tecnológicas fazem com que as consultorias tributárias adequem-se cada vez mais para atender seus clientes.

A princípio, essas assinaturas disponibilizam o conteúdo tributário em plataformas digitais, organizando o conteúdo fiscal ao contribuinte. Esse conteúdo é caracterizado como conhecimento explícito. Entretanto, dependendo da assinatura contratada, conforme é percebido pelo entrevistado E9, por exemplo, o contribuinte pode realizar consultas tributárias direto com as fornecedoras, caracterizando conhecimento interorganizacional.

Diante disso, percebe-se, nos dados coletados nas entrevistas, que os entrevistados E4, E6, E7, E9, E10 e E11 utilizam mais de um repositório digital, fonte do conhecimento tributário. Já os demais recorrem apenas a uma empresa que fornece esses serviços digitais. Além disso, as fornecedoras mais utilizadas pelos entrevistados são: IOB, com seis entrevistados; Econet, com cinco; e Cenofisco, com quatro. A Tabela 10 a seguir apresenta quantidade de *softwares* tributários utilizados e quais são os mais utilizados:

Tabela 10

Corretoras do conhecimento tributário

Corretora	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
IOB					X		X	X	X	X	X		6
Econet		X					X		X	X	X		5
Cenofisco	X			X		X					X		4
Legisweb				X									1
Fiscosoft						X							1
Fiscodata						X							1
Total	1	1	-	2	1	3	2	1	2	2	3	-	18

A IOB é uma empresa que “[...] que agrega conhecimento e tecnologia de um jeito mais inteligente, trazendo um universo de possibilidades para simplificar o dia a dia de pessoas e negócios” (<http://www.tech.iob.com.br/quem-somos/>, recuperado em 31 de julho, 2022). A Econet tem como missão “Gerar valores para nossos clientes, provendo e organizando o conhecimento de modo a lhes fornecer informação clara, objetiva e de qualidade” (<http://www.econeteditora.com.br/>, recuperado em 31 de julho, 2022). Já a Cenofisco, por sua vez, tem como missão “prestar o melhor serviço de informação, orientação e atualização nas áreas fiscal, contábil, empresarial, previdenciária e trabalhista, por meio da excelência dos produtos e serviços oferecidos” (<https://www.cenofisco.com.br/>, recuperado em 31 de julho, 2022).

Conforme apresentado anteriormente, pelos valores e missões, as empresas fornecedoras de repositório fiscal são responsáveis por fornecer conhecimento e informação aos seus clientes. Entretanto, para que isso seja otimizado, todos os colaboradores do departamento precisam ter acesso ao conhecimento explícito para que possa ser transformado em conhecimento tácito e, conseqüentemente, gerar valor para a organização. Segundo Nonaka (1994), quanto mais atores dentro e ao redor da organização forem envolvidos, maior será a interação entre conhecimento tácito e explícito.

Portanto, as empresas contribuintes, além do acesso direto à legislação tributária fornecida pelo fisco, contam com ferramentas digitais que organizam o conteúdo fiscal. Porém, quando o conhecimento explícito disponibilizado não é suficiente para a execução das atividades fiscais, as consultorias tributárias tornam-se opção para agirem como corretoras do conhecimento entre o fisco e o contribuinte. No capítulo a seguir, serão apresentados os motivos

que podem levar à contratação de serviços de consultoria tributária, conforme relatado pelos entrevistados.

4.2 Motivos para a contratação de serviços de consultoria tributária – conhecimento interorganizacional

Para que as organizações atendam as expectativas do fisco, é fundamental que os contribuintes tenham o conhecimento tributário adequado (Hasseldine *et al.*, 2009). Entretanto, apesar de haver departamento fiscal interno na organização, ocorre a contratação de serviços de consultoria tributária. Para Hasseldine *et al.* (2011), as consultorias intermediam o conhecimento entre o fisco e contribuinte, agindo como corretores do conhecimento tributário.

Este estudo não investigou se as eventuais contratações de serviços prestados por consultorias tributárias contribuíram com a redução de tributos ou preveniram sanções fiscais. Entretanto, ele pode contribuir para que novos estudos aprofundem sobre as limitações do conhecimento tributário dos contribuintes e identifiquem quais as necessidades para que haja a simplificação das normas tributárias.

Stephenson, Fleischman e Peterson (2017) estudaram quais são os motivos que podem levar à contratação de serviços prestados por profissionais tributários externos. Os autores identificaram quatro motivos, sendo: i. economia de dinheiro; ii. economia de tempo; iii. conformidade tributária; e iv. evitar fiscalizações. Segundo os autores, é preciso que as consultorias tributárias entendam melhor quais são os motivos que levam os contribuintes a contratá-las. Para Stephenson (2010), relacionar os motivos específicos com as características do contribuinte pode ajudar as consultorias tributárias a avaliarem o tipo de serviço que seus clientes desejam sem a necessidade de realizar uma investigação formal.

Diante disso, o segundo objetivo específico deste estudo foi verificar os motivos que podem levar as organizações a recorrerem ao conhecimento tributário interorganizacional fornecido pelas consultorias tributárias. Este estudo identificou dois motivos preponderantes: i. planejamento tributário (para a economia de dinheiro); e ii. conformidade tributária. A Tabela 11 a seguir apresenta os dois motivos identificados nas entrevistas:

Tabela 11

Motivos para a contratação de serviços de consultoria tributária

Entrevistado	Conteúdo
Planejamento tributário	
E1	a gente já contratou bastante pra fazer recuperação tributária na empresa.
E4	Recentemente, a exclusão do ICMS da base de cálculo de PIS e COFINS. Então a gente tem todo um respaldo.

Continua

Conclusão

Entrevistado	Conteúdo
	E7 Então a gente tem um último, é, a última tese que a [nome da empresa] atuou foi através de uma consultoria de um escritório advocatício que foi o tema do Difal, né? Ali pra, pro comércio eletrônico, então o apoio desse escritório a [nome da organização] ela tomou a decisão de ingressar com um mandado de segurança, né, pra realizar a suspensão do, da cobrança do tributo, né?
	E8 a partir dos prestadores, aí sim, é mais um trabalho voltado para recuperabilidade de créditos ou oportunidades de diminuir ali a, o percentual ali do, do, do imposto ali do nosso dia a dia também.
	E9 Eles praticaram para a gente [consultorias tributárias]. A gente tem regime especial em duas das três empresas do... a gente tem regime especial. No tocante ao ICMS, eles que deram entrada para agente especial. Então assim, é um serviço esporádico, então assim eles atendem todas as demandas esporádicas e corriqueiras.
	E10 recuperação do crédito de ICMS na base de PIS e Cofins.
	E12 Redução da carga tributária. Esse é o motivo.
Conformidade tributária	
	E1 fazer revisão e auditoria de obrigações e procedimentos para garantir aí o <i>compliance</i> .
	E2 Caso alguém ainda esteja desconfortável com essa conclusão que a gente chega, aí o jurídico leva para algum escritório pedindo um parecer formal porque se houver algum tipo de possibilidade de risco, né, da gente ser penalizado, alguma coisa assim, aí a gente prefere pegar essa consulta formal com parecer pra poder ficar resguardado.
	E3 E a gente tem como hábito, a cada dois, três anos, a gente faz uma auditoria tributária.
	E4 a auditoria tem a parte de <i>tax</i> , né, que aí trata conosco.
	E5 É, a consultoria tributária contratada, ela traz o respaldo de uma terceira pessoa.
	E6 E que a consultoria acaba tendo esse <i>know how</i> , né? Essa expertise, ela atua em várias empresas, então ela acaba vindo com essa expertise.
	E7 Então, assim, por isso que essa recorrência de estar sempre procurando uma consultoria, um escritório para nos apoiar é porque a, a interpretação legislativa da legislação é muito ampla.
	E9 auditoria, todo ano a gente tem uma auditoria interna. Mesmo não estando obrigado, mas é só auditoria, ela não só valida os nossos processos e procedimentos aqui, enquanto principalmente o trabalho terceiro, né?
	E10 E na sequência a gente contratou uma consultoria para fazer um novo pente fino e entender se realmente estava tudo certo e a partir de então, é para você ver o os moldes de necessidade.
	E11 É, na verdade quando a gente está tratamento de complexidade, né? Então, é, ultimamente, né? A, a gente tem, é, tido muito contato com, com advogado tributarista. É, hoje a gente tem visto tudo muito judicializado, né?
	E12 A validação [pela contratação dos serviços de consultorias tributárias] das nossas operações fiscais para saber se a gente está 100% dentro da lei, apurando da forma que manda a legislação.

Conforme é visto na Tabela 11 anterior, houve entrevistados que contrataram mais de um serviço de consultoria tributária externa. A Tabela 12 a seguir apresenta a distribuição dos motivos para a contratação de serviços de consultoria tributária por entrevistado:

Tabela 12

Distribuição dos motivos por entrevistado

Motivo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Planejamento tributário	X			X			X	X	X	X		X	7
Conformidade tributária	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	11
Total	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	18

Conforme apresentado na Tabela 12 anterior, seis entrevistados apresentaram dois motivos para recorrer aos serviços de consultoria tributária, os demais apresentaram apenas um. Dos doze entrevistados, foi possível identificar que sete contratam os serviços de consultoria tributária para o planejamento tributário com a finalidade de reduzir o passivo fiscal, seja pela recuperabilidade de créditos tributários – E1, E8 e E10 –, seja para a redução da carga tributária – E4, E7, E9 e E12. O planejamento tributário são os esforços empregados pelas organizações para a redução da carga tributária (Hanlon & Mandew, 2019). Segundo os autores, essa prática engloba desde investimentos benéficos com benefícios fiscais até estratégias que podem não ser sustentadas se contestadas pelo fisco.

A entrevistada E1 apresentou que a prática de recorrer às consultorias tributárias para a recuperabilidade de créditos tributários ocorrer diversas vezes, ao dizer “a gente já contratou bastante pra fazer recuperação tributária na empresa”. Essa prática também é encontrada no entrevistado E8, adicionada da possibilidade de redução do percentual do tributo, ao dizer que “a partir dos prestadores, aí sim, é mais um trabalho voltado para recuperabilidade de créditos ou oportunidades de diminuir ali a, o percentual ali do, do, do imposto ali do nosso dia a dia também”. Já o entrevistado E10, de forma sucinta, relata que um dos motivos para recorrer ao conhecimento tributário externo é “recuperação do crédito de ICMS na base de PIS e Cofins”.

Já os entrevistados E4, E7, E9 e E12 relacionaram a busca por profissionais externos à redução de carga tributária. Porém, essa redução, para ser eficiente, precisa estar relacionada à elisão fiscal, que é definida por Hanlon e Heitzman (2010) como redução legal e explícita dos tributos. O entrevistado E4 relata que a contratação ocorreu devido a uma oportunidade de redução de tributos federais por meio de uma matéria que vem sendo discutida em vários órgãos públicos, como Supremo Tribunal Federal (STF) e no Ministério Público Federal (MPF). Essa matéria envolve a redução da base de cálculo dos tributos federais PIS e COFINS, com a exclusão do tributo estadual ICMS. Conforme relatado pela entrevistada E4, a contratação dos serviços tributários externos ocorreu a pouco tempo, conforme seu relato: “recentemente, a exclusão do ICMS da base de cálculo de PIS e COFINS [...]”.

Já o entrevistado E7, por meios jurídicos, solicitou a suspensão da cobrança de um tributo sobre a operação da organização, conforme seu relato: “[...] ela [organização] tomou a decisão de ingressar com um mandado de segurança, né, pra realizar a suspensão do, da cobrança do tributo, né?”. Uma das formas de planejamento tributário são os benefícios fiscais (Hanlon & Mandew, 2019). O entrevistado E9, por meio dos serviços tributários externos, relata que duas das três empresas constantes no grupo em que trabalha possuem um regime tributário diferenciado, conforme seu relato “a gente tem regime especial em duas das três empresas do... a gente tem regime especial. No tocante ao ICMS, eles [consultores tributários] que deram entrada para agente especial.”. Já o entrevistado E12, de forma sucinta, relata que um dos motivos para a contratação dos serviços de consultoria tributária é a “redução da carga tributária. Esse é o motivo”. O outro motivo apresentado pelo entrevistado é a conformidade tributária, conforme será apresentado adiante.

Além do planejamento tributário, as organizações buscam a conformidade tributária, a fim de mitigar os riscos de punições fiscais, que pode ser alcançada com o aumento do conhecimento tributário (Susyanti & Askandar, 2019). Ele pode ser alcançado por meio do conhecimento tributário interorganizacional quando, por exemplo, o conhecimento organizacional não é suficiente para atender às normas fiscais.

Onze dos doze entrevistados demonstraram interesse em se manter regular perante o fisco. Para isso, são realizadas auditorias periódicas, como é percebido pelo entrevistado E3, que diz “a gente tem como hábito, a cada dois, três anos, a gente faz uma auditoria tributária”, e pelo entrevistado E9, “todo ano a gente tem uma auditoria interna. Mesmo não estando obrigado, mas é só auditoria, ela não só valida os nossos processos e procedimentos aqui, enquanto, principalmente o trabalho terceiro, né?”. Já o entrevistado E12 diz que “a validação [pela contratação dos serviços de consultorias tributárias] das nossas operações fiscais para saber se a gente está 100% dentro da lei, apurando da forma que manda a legislação”. Isso vai ao encontro de Evans, Carlon e Holland (2016), segundo eles, as organizações classificam o conhecimento tributário como forma de identificar riscos fiscais.

Entretanto, quando a legislação tributária é complexa, é necessário aprofundar no conhecimento fiscal para se manter em conformidade perante o fisco. O “desconforto” diante de alguma norma tributária é relatado pela entrevistada E2. Segundo ela, quando isso acontece, o conhecimento tributário externo torna-se uma alternativa. Já para o entrevistado E7, a complexidade tributária é decorrente da amplitude da legislação fiscal e, por isso, ocorre a necessidade de um profissional externo. A entrevistada E6, por sua vez, atribui a contratação da consultoria ao vasto conhecimento que ela adquire com seus clientes.

Os contribuintes podem recorrer às consultorias tributárias por meio do diálogo, por exemplo. A comunicação é uma forma de transmitir o conhecimento tácito entre os indivíduos (Nonaka & Takeuchi, 2008). Entretanto, as consultorias podem fornecer o conhecimento explícito, conforme será apresentado no capítulo a seguir.

4.3 Conhecimento tributário interorganizacional

Segundo Nonaka (1994), o conhecimento interorganizacional pode contribuir para a criação do conhecimento organizacional, por meio do relacionamento com clientes, fornecedores e concorrentes. A contribuição é alcançada a partir da transferência do conhecimento tácito ou explícito, ela é fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas, pois as organizações dependem cada vez mais de parceiros externos (Milagres & Burcharth, 2018). Tomadores de decisões e seus parceiros e consultores tributários externos precisam ser mais efetivos nas interações sobre matérias tributárias, tendo em vista que a gestão do conhecimento é fundamental para o funcionamento eficiente do fisco e para a capacidade da empresa de gerir e controlar suas obrigações fiscais (Evans et al., 2016).

O capítulo anterior apresentou que o conhecimento tributário externo pode ser consultado, segundo este estudo, por dois motivos: i. planejamento tributário; e ii. conformidade tributária. Por meio das entrevistas, foi possível identificar como as consultorias tributárias podem transmitir esse conhecimento. Essa transmissão pode ser por meio da socialização para a transmissão do conhecimento tácito, no qual os contribuintes contratam os profissionais tributários externos pelo contato telefônico. E, também, foi identificado que pode ocorrer a transmissão do conhecimento explícito por meio de pareceres, relatórios e e-mails. Essas duas maneiras, feitas pelas consultorias tributárias e que possibilita a internalização a ser praticada pelo contribuinte, serão apresentados e discutidos a seguir.

4.3.1 Transmissão do conhecimento tributário tácito interorganizacional

Apesar da transferência de conhecimento entre parceiras e organização contribuir para o aumento da vantagem competitiva, essa tarefa é complexa por estar inserida em nível interorganizacional (Milagres & Burcharth, 2018). Para as autoras, é fundamental que as organizações firmem alianças com parceiros que tenham experiência prévia sobre as necessidades a serem supridas. Este estudo não buscou identificar os critérios para que as organizações firmassem parcerias com consultores externos. É importante destacar que o tempo de parceria pode influenciar na transmissão do conhecimento (Milagres & Burcharth, 2018). Entretanto, este estudo identificou como as consultorias parceiras transmitem o conhecimento

a seus clientes. Dentre as formas identificadas, a socialização é uma delas, conforme é apresentado na Tabela 13 a seguir:

Tabela 13

Práticas de socialização para a transmissão do conhecimento tácito

Entrevistado	Conteúdo
E1	Agora, a gente tá tendo reunião tudo online, né, mas precisa normalmente ter uma reunião para fazer entrega, pra dúvidas do próprio parecer ou da resposta que a consultoria tá trazendo.
E2	Mas, normalmente, é um bate-papo [com as consultorias tributárias].
E4	É, né, marcam reuniões para tirar dúvidas, né? Algumas situações que eles se depararam, querem entender melhor.
E5	Certo, hã, nós temos uma, uma empresa de consultoria tributária que tenho que dar um respaldo muito, é... está sempre muito presente, dá um respaldo para a gente semanalmente. É, temos reuniões, é, pelo menos de, se não semanais, temos de 2 vezes ao mês. E temos uma relação <i>full time</i> .
E7	Sim, que que eu disponibilizo para o time, né, é, nós temos é os informes, é diários, né, que é IOB e a Econet. São duas, duas empresas que nos assessoram ali para o time tirar dúvidas do dia a dia, ligar, é, esclarecendo pontos, dúvidas, né?
E9	A gente tem a IOB e a ECONET que, que ali é um material fácil, não é de, de acesso, dúvidas, inclusive tanto de procedimento ali de, de material didático, quanto para acesso em ligação.
E11	Normalmente com relatório, né? Relatório, com planilhas. É, isso sempre, né? Tem uma, uma exposição, né? Passa o material pra, porque geralmente funciona como uma parceria, né? Então é com a nossa aprovação, sempre tem uma reunião, mas normalmente isso em, em, em relatórios e, e planilhas com memória de cálculo.
E12	Eles entregam em forma de, de um PowerPoint com uma apresentação, tá, e depois eles dão orientações de, de, o que que a gente precisa fazer.

Segundo a entrevistada E1, a consultoria tributária fornece o parecer que é o conhecimento explícito. Porém, segundo seu relato, existe, também, a socialização entre consultor e contribuinte, permitindo a socialização para a transmissão do conhecimento tácito. Conforme foi apresentado no decorrer deste estudo, as consultorias tributárias assumem o papel de intermediar o conhecimento tributário entre o fisco e o contribuinte.

Esse tipo de situação se assemelha aos entrevistados E11 e E12, que possuem alianças com consultorias tributárias com a prática de entregar o conhecimento explícito por meio de documentos com parcial tangibilidade e, em seguida, transmitem o tácito por reuniões. Essas reuniões são feitas para a aprovação do material entregue, conforme relatado pelo entrevistado E11, ou para a apresentação do projeto entregue, conforme entrevistado E12. Segundo Evans *et al.* (2016), o fisco assume o papel de proteger as receitas fiscais e incentivar as organizações a praticarem a elisão fiscal e, para isso, utilizam as consultorias tributárias para disseminar o conhecimento tributário.

A entrevistada E4 relata o interesse da consultoria tributária em aprofundar as necessidades da organização da qual trabalha. Esse interesse é primordial para que o

profissional tributário externo forneça o conhecimento adequado. Milagres e Burcharth (2018) dizem que é fundamental que gestores de parceiras tentem caracterizar e compreender em profundidade o conhecimento requisitado. Segundo as autoras, isso pode ajudar a entender o desafio em questão e encontrar mecanismos mais adequados para a transferência do conhecimento.

Segundo a entrevistada E5, a relação entre organização e consultoria tributária é estreita a ponto de ocorrer reuniões periódicas, que podem permitir a transmissão do conhecimento de maneira frequente e, quanto maior o tempo de parceria, maior será a confiabilidade e a eficácia para a absorção do conhecimento transmitido. Segundo Milagres e Burcharth (2018, p. 51, tradução nossa), “a duração do contrato, o tempo dedicado a transmissão do conhecimento, a evolução da capacidade de absorção, a confiança e o tempo de necessário para a integração do conhecimento são algumas questões cruciais”.

Já os entrevistados E7 e E9 possuem repositórios fiscais nos quais têm acesso à legislação tributária. Entretanto, a assinatura permite que, quando necessário, façam consultas junto aos profissionais tributários da empresa fornecedora. Sendo assim, essas empresas fornecem tanto o conhecimento explícito, por meio de repositórios fiscais, quanto o conhecimento tácito, pela socialização entre consultor e contribuinte.

4.3.2 Transmissão do conhecimento tributário explícito interorganizacional

Conforme apresentado anteriormente, a criação e gestão do conhecimento organizacional é um processo de quatro etapas: i. socialização; ii. externalização; iii. Combinação; e iv. internalização (Nonaka, 2007). Segundo Nonaka e Konno (1998), a etapa de internalização envolve a conversão do conhecimento explícito recém-criado em conhecimento tácito para a organização. O conhecimento explícito é o que apresenta tangibilidade e pode ser transmitido por meio de manuais, relatórios, revistas, bibliotecas, entre outros. Porém, é necessário que as organizações criem políticas para armazenamento do conhecimento tributário adquirido. Segundo Evans et al. (2016), as interações entre organização e consultoria tributária construídas por meio de relacionamentos pessoais podem ter uma vantagem de acessibilidade mais fácil a curto prazo, entretanto, a longo prazo, esse conhecimento pode ser perdido à medida que o pessoal deixa a empresa.

No decorrer deste estudo, foi possível verificar que as quatro etapas são praticadas dentro das organizações. Entretanto, quando o conhecimento tributário é recorrido aos profissionais externos, a transmissão do conhecimento é realizada por meio da socialização entre consultoria e contribuinte pela comunicação. Também, pode ser transmitido pelo

conhecimento explícito em documentos formais, conforme será apresentado adiante. A Tabela 14 a seguir apresenta como as consultorias tributárias, conforme relatado pelos entrevistados, fornecem o conhecimento tributário explícito:

Tabela 14

Práticas de internalização do conhecimento tributário

Entrevistado	Conteúdo
E1	Vem ali uma resposta formal, um parecer.
E2	Ah, a gente está pensando, não sei, entrar com uma ação de exclusão de algum imposto, de alguma coisa, então aí sim a gente pede um parecer formal, e aí vem um PDF com a legislação, com embasamento, com tudo e assinado pelos escritórios que são responsáveis.
E3	O mais comum é e-mail, com base legal, dando um parecer assim, por e-mail mesmo. As decisões mais complexas, aí essa daí vem um trabalho a parte, todo, todo sofisticado lá, dando também um parecer não escrito no e-mail. Um trabalho mesmo que eles entregam lá. Tipo um Booking, né?
E4	Eles entregam um relatório, né, dependendo de como foi a demanda, relatório.
E5	É, todos formalizados, apesar das reuniões é, nós temos e-mails. É, toda a documentação é, nós obviamente compartilhamos.
E6	Normalmente, é, tem um relatório que é um primeiro um draft depois um relatório final que é apresentado, é, como foi feito, é, e qual, qual foi qual foi o prazo, o que foi levantado e qual o resultado final.
E7	Então, assim, eles analisam o cenário. Primeiro eu peço um parecer. Acho que nasce primeiramente de um parecer de uma opinião legal baseado em legislação, é, em memorando e tudo mais.
E8	São levantados várias teses, são levantados vários acórdãos e é montado geralmente em cima de rubricas contábeis. É trazido de uma forma ali é, é comum, tá? É trazer por semáforo, do, do risco, conservador moderado e agressivo. E o que o que é discutido nesse sentido? Então eu sempre gosto que venha nesse sentido, para que não venha da consultoria.
E9	Tecnicamente, eles é sempre de forma formal, sempre, sempre uma <i>legal opinion</i> ou um parecer, é, uma resenha. É sempre assim, de uma forma sempre formal. Nada, né, só quando é algo muito pontual, aí é via e-mail. Assim, não deixa de ser formal também, né? Ali está formalizado, mas não nos moldes jurídicos.
E10	Então é a entrega do, do, do acordado, respondendo a pergunta, e, e, a disponibilidade deles de a defesa administrativa e jurídica também, se necessário. Aí tem seguro entre outras ações que a, a consultoria fecha em contrato conosco.
E11	Normalmente com relatório, né? Relatório, com planilhas. É, isso sempre, né? Tem uma, uma exposição, né? Passa o material pra, porque geralmente funciona como uma parceria, né? Então é com a nossa aprovação, sempre tem uma reunião, mas normalmente isso em, em, em relatórios e, e planilhas com memória de cálculo.
E12	Eles entregam em forma de, de um PowerPoint com uma apresentação, tá, e depois eles dão orientações de, de, o que que a gente precisa fazer.

Conforme apresentado na Tabela 14 anterior, percebe-se que as corretoras do conhecimento fornecem o documento explícito em formas de: i. relatório; ii. email; e iii. parecer. Além dessas formas identificadas, os entrevistados E8, E10 e E12, apesar de não citar como as consultorias tributárias fornecem o conhecimento explícito, é possível identificar que é documental quando o entrevistado E8 relata que “são levantados várias teses, são levantados vários acórdãos e é montado geralmente em cima de rubricas contábeis”. O entrevistado E10 diz: “então é a entrega do, do, do acordado, respondendo a pergunta, e, e, a disponibilidade

deles de a defesa administrativa e jurídica também, se necessário”. Já o entrevistado 12, por sua vez, relata que a consultoria entrega seus achados em forma de apresentação, conforme é relatado: “eles entregam em forma de, de um PowerPoint com uma apresentação, tá, e depois eles dão orientações de, de, o que que a gente precisa fazer”. A Tabela 15 a seguir apresenta as três formalizações entregues pelas consultorias tributárias identificadas nas entrevistas:

Tabela 15

Formas de conhecimento explícito fornecidos pelas consultorias tributárias

Tipo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Total
Relatório				X		X					X		3
E-mail			X		X								2
Parecer	X	X	X					X		X			5
Outros documentos formais								X		X		X	3
Total	1	1	2	1	1	1	13						

Conforme apresentado na Tabela 15 anterior, a forma mais comum referente à entrega do conhecimento explícito é o parecer, com cinco entrevistados, seguido por relatório e outros documentos formais, com três, e e-mail, com dois entrevistados. Diante das práticas do conhecimento explícito externalizado pelas consultorias tributárias, a seguir serão apresentadas as árvores palavras, a fim de verificar os contextos nos quais esses termos foram inseridos e com qual a frequência que cada um foi utilizado pelos entrevistados.

4.3.2.1 Árvores de palavras: conhecimento explícito relatado pelos entrevistados

O *software* NVivo 12 permitiu a extração da árvore de palavras. As palavras que foram pesquisadas e extraídas nas árvores de palavras são: relatórios, e-mails e pareceres, todas caracterizadas como conhecimento explícito externalizado por consultorias tributárias, conforme identificados na Tabela 13 anteriormente. Com a árvore de palavras, é possível verificar 5 palavras antes e 5 depois da palavra pesquisada.

A palavra “parecer”, com cinco entrevistados, foi o termo mais citado para se referir sobre a entrega do conhecimento explícito pelas consultorias tributárias. Entretanto, esse termo pode ter sido utilizado por demais no decorrer da entrevista. A seguir, a Figura 15 tem como objetivo apresentar o volume citado desse termo comparado com os demais apresentados adiante:

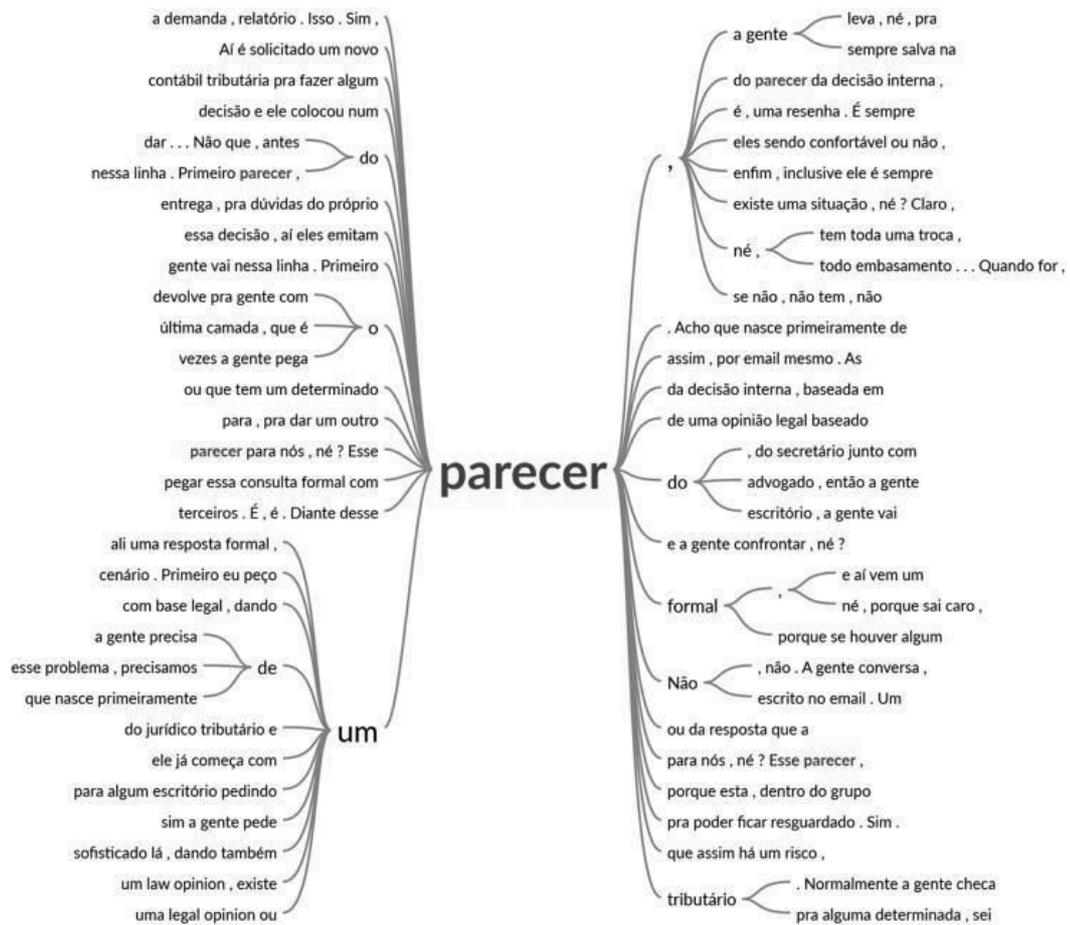


Figura 15. Árvore de palavras: parecer

Nota: Software NVivo 12

Conforme apresentado na Figura 15 anterior, o termo mais utilizado que antecede a palavra “parecer” é “um”. Ao verificar a raiz da palavra “um”, percebe-se que os entrevistados solicitaram, juntos aos seus prestadores de serviços, as consultorias tributárias, o conhecimento tributário explícito formalizado, conforme é possível identificar nos relatos: “Primeiro eu peço um parecer”, “a gente precisa de um parecer”, “precisamos de um parecer”, “sim a gente pede um parecer”. Além disso, percebe-se o fornecimento deste parecer por meio dos relatos: “ali uma resposta formal, um parecer”, “com base legal, dando um parecer” e “dando também um parecer”.

Além do parecer, foi relatado por três entrevistados que a entrega do conhecimento explícito fornecido pela consultoria tributária é por meio de “relatório”. A Figura 16 a seguir apresenta o contexto inserido acerca deste termo:

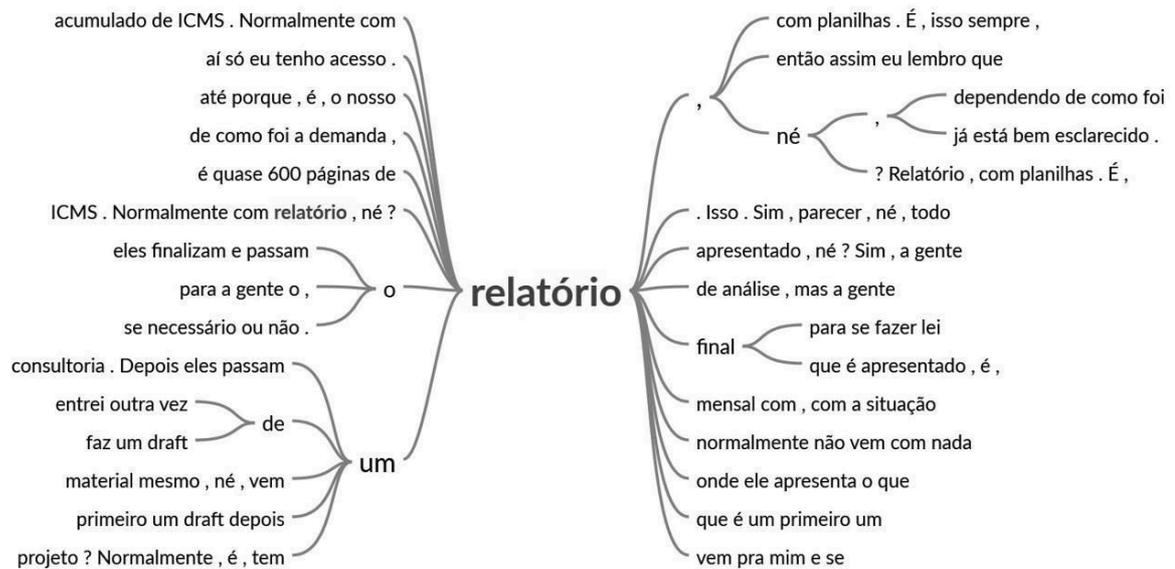


Figura 16. Árvore de palavras: relatório

Nota: Software NVivo 12

Conforme apresentado na Figura 16 anterior, as palavras mais citadas que antecedem o termo “relatório” foram “um”, com cinco, e “o”, com três. Ao verificar o contexto delas duas, percebe-se a formalização do conhecimento explícito, fornecido pelas consultorias tributárias, pelos relatos: “eles finalizam e passam o relatório”, “depois eles passam o relatório”, “vem um relatório”, “normalmente, tem um relatório”. Conforme apresentado no termo “parecer”, apesar de três entrevistados relatarem que a entrega do conhecimento explícito é realizada por meio de relatório, o intuito dessa árvore de palavras é apresentar o contexto que esse conhecimento tangível está inserido.

Por fim, o terceiro termo mais utilizado para a entrega do conhecimento explícito foi “email”, com dois entrevistados. O entrevistado E12 relatou que o fornecimento do conhecimento explícito se dá por e-mail. Já os entrevistados E8 e E10 relataram que existe o fornecimento do conhecimento explícito, porém não especifica a forma ao dizerem “são levantados várias teses, são levantados vários acórdãos e é montado geralmente em cima de rubricas contábeis” e “então é a entrega do, do, do acordado, respondendo à pergunta, e, e, a disponibilidade deles de a defesa administrativa e jurídica também, se necessário”. A Figura 17 a seguir apresenta o contexto inserido em torno do termo “e-mail”:

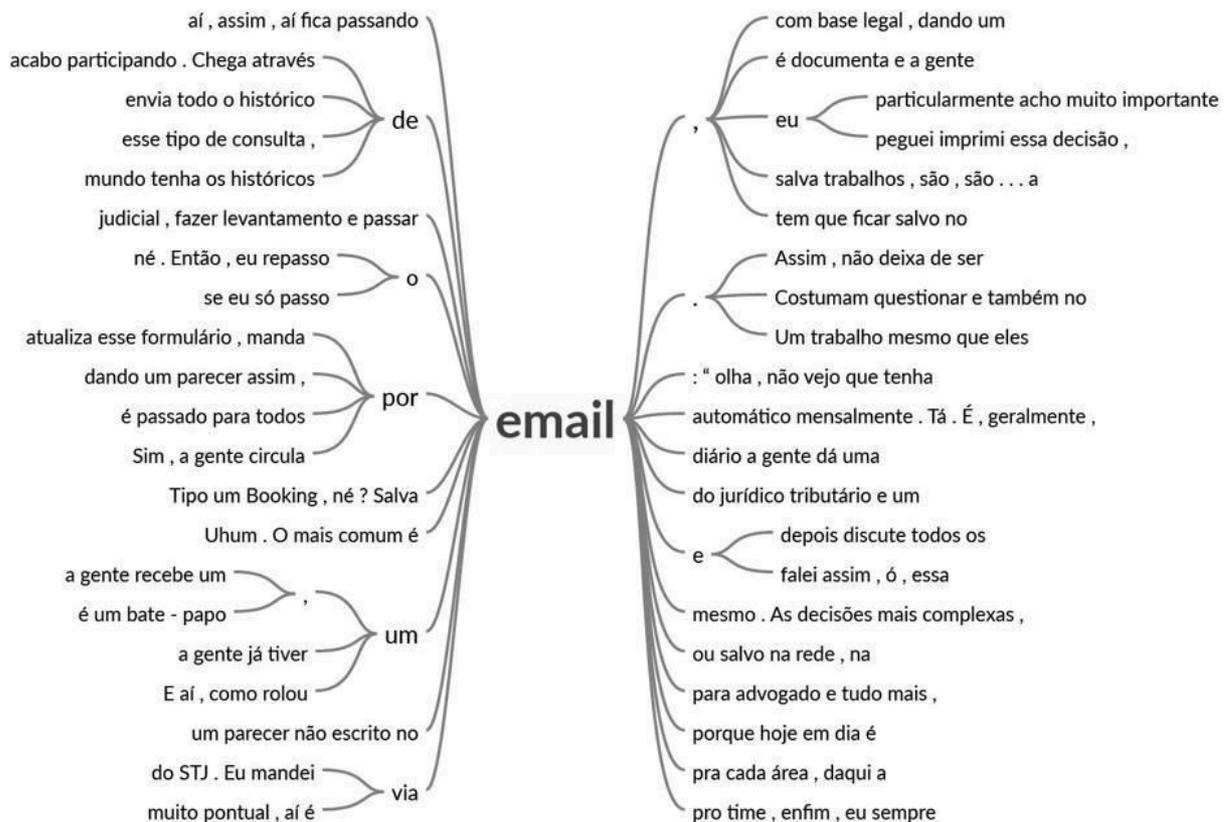


Figura 17. Árvore de palavras: email

Nota: Software NVivo 12

Conforme apresentado anteriormente nas Figuras 15, 16 e 17, além das Tabelas 13 e 14, percebe-se que o conhecimento tributário, externalizado pelas consultorias tributárias quando recorridas, é explícito em pareceres, relatórios, e-mails e demais documentos. A seguir, serão apresentadas as análises complementares realizadas a partir dos dados coletados.

4.4 Análises complementares sobre as entrevistas realizadas

Para complementar este estudo, o *software* NVivo 12 permitiu a codificação de sentimentos por meio das palavras constantes nas sentenças das entrevistas nas quais são classificadas como positiva, negativa, mista ou neutra, conforme apresentado na Figura 18 a seguir:

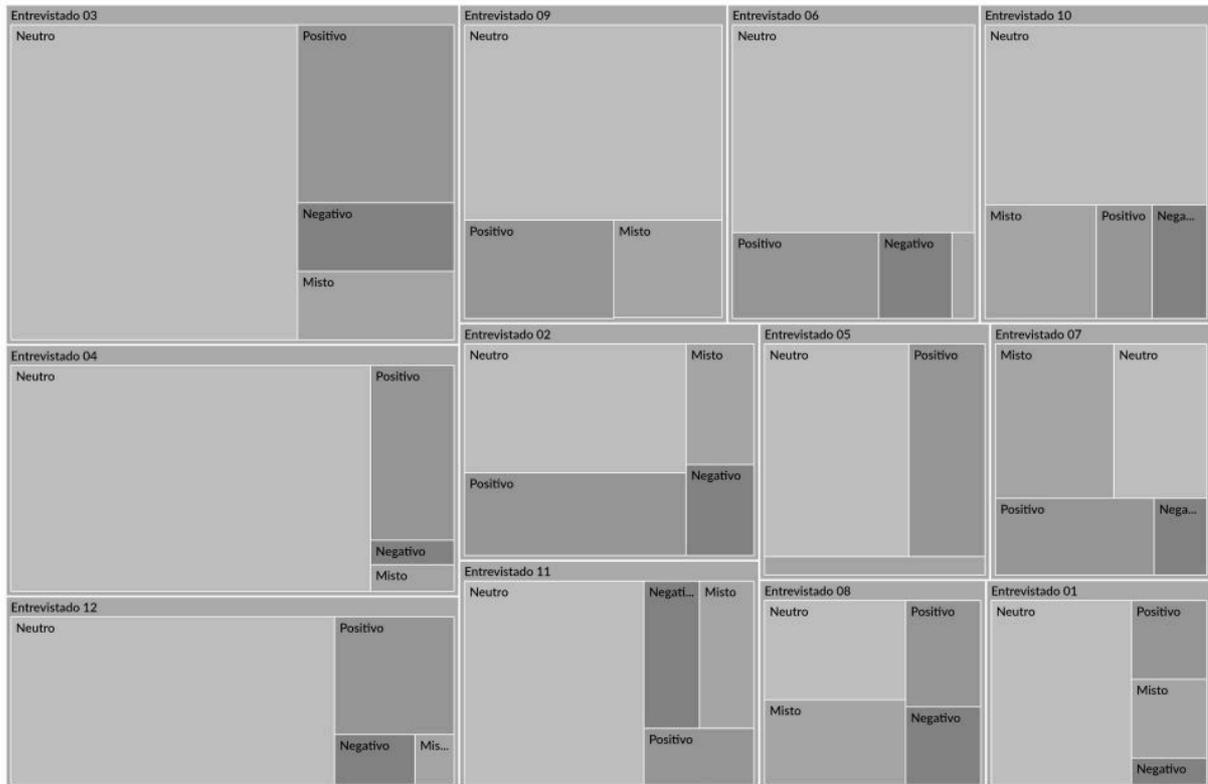


Figura 18. Gráfico de hierarquia: codificação dos sentimentos

Nota: *Software NVivo 12*

A classificação dos sentimentos é realizada pelo *software NVivo 12* conforme as palavras citadas pelos entrevistados no decorrer das entrevistas. Com exceção do entrevistado E7, que teve a predominância do sentimento misto, todos os demais apresentaram predominância do sentimento neutro, que teve, por exemplo, referências extraídas como: “Está disponível pra equipe que faz jus aquele conhecimento. A gente não deixa o conhecimento aberto, por exemplo, pro contas a pagar” (E3); “e nós também temos, né, juntamente com a equipe, reuniões semanais, né, onde nós trazemos essas mudanças e o comunicado quando é formalizado uma alteração, é passado para todos por email” (E4); e “redução da carga tributária. Esse é o motivo” (E12).

Além dessa análise apresentada a partir da Figura 18 anterior, foi permitido, por meio do NVivo 12, a extração da quantidade de referências classificadas como: muito positivo, moderadamente positivo; moderadamente negativo; e muito negativo: O gráfico representado na Figura 19 a seguir apresenta a quantidade de referências em cada polo positivo e negativo:

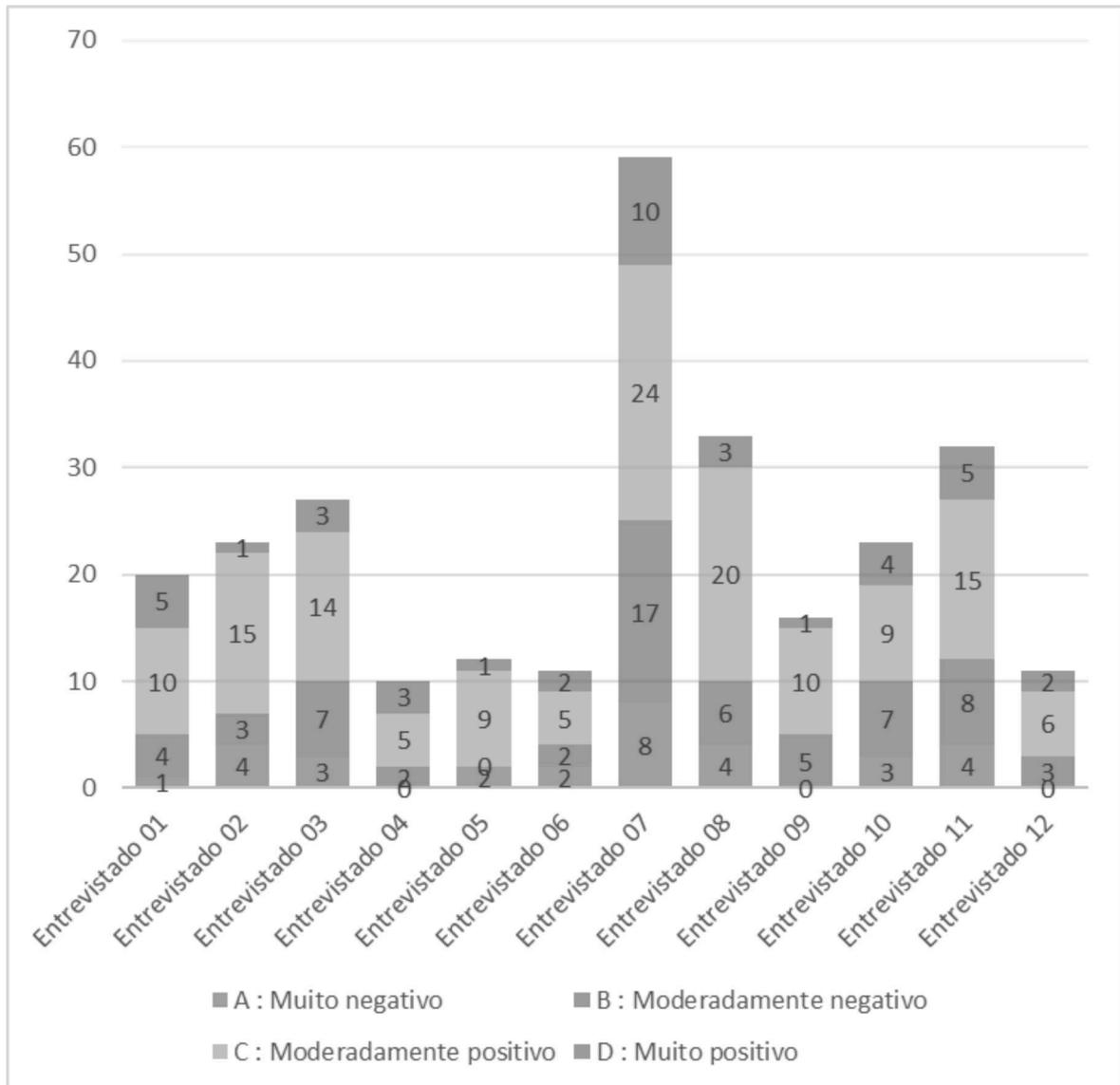


Figura 19. Gráfico de colunas: codificação dos sentimentos

Nota: Software NVivo 12

A partir da Figura 19 anterior, é possível identificar que o sentimento moderadamente positivo predominou em todas as entrevistas. Para tanto, tiveram, por exemplo, as seguintes referências: “o time ele é bem estável, a média de pessoas trabalhando conosco ali é nove anos a média” (E7); “algumas particularidades, algumas entregas de obrigações acessórias específicas ali para o estado, a gente tem um correspondente” (E8); e “quem é muito do fiscal gosta porque ele quer entender qual é a rotina e quer saber qual o próximo passo porque tem muito prazo, né?” (E11).

Além da análise de sentimentos identificados nos gráficos das Figuras 18 e 19 apresentados anteriormente, foi extraído a análise de Cluster. Ela permite verificar a correlação dos entrevistados por meio da similaridade das palavras. Quanto menor a distância entre os entrevistados, maior a similaridade das palavras identificadas nas entrevistas. Além da

distância, as cores identificam a correlação das palavras entre os entrevistados. Para isso, foram utilizados 10 Clusters, identificados pelas cores, para verificar os agrupamentos entre os entrevistados. A Figura 20 abaixo apresenta a análise de Cluster por similaridade de palavras dos entrevistados deste estudo:



Figura 20. Análise de Cluster através de similaridade de palavras

Nota: Software NVivo 12

Com a análise apresentada na Figura 20 anterior, é possível verificar que houve maior correlação entre as entrevistadas E1 e E2 pela curta distância e pela similaridade da cor. Adiante, é possível verificar, pelo agrupamento de cor, que o entrevistado E7 apresentou correlação entre as entrevistadas E1 e E2 e, pela distância, é o mais próximo desses dois entrevistados. Os demais, com exceção dos E10, E6 e E3, apresentaram correlação de curta distância. Entretanto, não houve mais agrupamentos de cores, conforme ocorreu na correlação dos entrevistados, E1, E2 e E7, discutidos anteriormente.

Outra análise extraída da ferramenta do NVivo 12 para verificar a similaridade entre as palavras constantes nas entrevistas foi a de Pearson. Essa correlação verifica, a partir de duas variáveis, a variância compartilhada (Filho & Silva, 2009). Segundo os autores, a correlação de Pearson varia entre -1 e 1 e, quanto mais próximo desses coeficientes, maior a similaridade entre as variáveis. A Tabela 16 a seguir apresenta a correlação entre os entrevistados por meio do coeficiente de Pearson:

Tabela 16
Análise de correlação pelo coeficiente de Pearson

Arquivo A	Arquivo B	Coeficiente de correlação de Pearson
Entrevistado 02	Entrevistado 01	0,932459
Entrevistado 07	Entrevistado 01	0,919417
Entrevistado 03	Entrevistado 01	0,916656
Entrevistado 07	Entrevistado 02	0,915626
Entrevistado 08	Entrevistado 07	0,912802
Entrevistado 03	Entrevistado 02	0,911843
Entrevistado 12	Entrevistado 07	0,909148
Entrevistado 06	Entrevistado 02	0,904941
Entrevistado 10	Entrevistado 07	0,904867
Entrevistado 07	Entrevistado 06	0,899444
Entrevistado 09	Entrevistado 07	0,899131
Entrevistado 12	Entrevistado 08	0,897943
Entrevistado 07	Entrevistado 03	0,889674
Entrevistado 06	Entrevistado 03	0,889626
Entrevistado 06	Entrevistado 01	0,886575
Entrevistado 12	Entrevistado 10	0,885917
Entrevistado 09	Entrevistado 06	0,881656
Entrevistado 09	Entrevistado 05	0,875305
Entrevistado 10	Entrevistado 02	0,874654
Entrevistado 10	Entrevistado 01	0,874246
Entrevistado 11	Entrevistado 06	0,871986
Entrevistado 12	Entrevistado 09	0,87076
Entrevistado 10	Entrevistado 06	0,870578
Entrevistado 10	Entrevistado 09	0,868953
Entrevistado 09	Entrevistado 08	0,868491
Entrevistado 10	Entrevistado 03	0,863907
Entrevistado 10	Entrevistado 08	0,862942
Entrevistado 11	Entrevistado 09	0,857329
Entrevistado 12	Entrevistado 05	0,856215
Entrevistado 10	Entrevistado 05	0,85616
Entrevistado 09	Entrevistado 02	0,854241

Continua

Conclusão

Arquivo A	Arquivo B	Coefficiente de correlação de Pearson
Entrevistado 12	Entrevistado 06	0,854175
Entrevistado 12	Entrevistado 02	0,851105
Entrevistado 08	Entrevistado 02	0,846164
Entrevistado 11	Entrevistado 07	0,845576
Entrevistado 08	Entrevistado 05	0,844433
Entrevistado 06	Entrevistado 05	0,841446
Entrevistado 09	Entrevistado 01	0,841208
Entrevistado 07	Entrevistado 05	0,836412
Entrevistado 07	Entrevistado 04	0,835849
Entrevistado 09	Entrevistado 03	0,835236
Entrevistado 11	Entrevistado 05	0,835186
Entrevistado 11	Entrevistado 03	0,82432
Entrevistado 08	Entrevistado 06	0,823033
Entrevistado 08	Entrevistado 01	0,822868
Entrevistado 12	Entrevistado 01	0,820675
Entrevistado 08	Entrevistado 03	0,810042
Entrevistado 12	Entrevistado 11	0,809743
Entrevistado 11	Entrevistado 04	0,803806
Entrevistado 12	Entrevistado 03	0,802985
Entrevistado 11	Entrevistado 02	0,801121
Entrevistado 11	Entrevistado 01	0,795692
Entrevistado 11	Entrevistado 08	0,792352
Entrevistado 05	Entrevistado 03	0,789517
Entrevistado 04	Entrevistado 01	0,784529
Entrevistado 05	Entrevistado 02	0,780567
Entrevistado 11	Entrevistado 10	0,778682
Entrevistado 06	Entrevistado 04	0,775469
Entrevistado 04	Entrevistado 03	0,774708
Entrevistado 04	Entrevistado 02	0,774506
Entrevistado 12	Entrevistado 04	0,755747
Entrevistado 09	Entrevistado 04	0,752462
Entrevistado 05	Entrevistado 01	0,745612
Entrevistado 10	Entrevistado 04	0,716729
Entrevistado 08	Entrevistado 04	0,694917
Entrevistado 05	Entrevistado 04	0,664296

Nota: Software NVivo 12

Este subcapítulo, 4.4. Análises complementares sobre as entrevistas realizadas, teve como objetivo apresentar a similaridade de sentimentos e palavras ocorridas no decorrer das entrevistas. Entretanto, esta análise é limitada a verificar como os entrevistados, que possuem cargo de gestão, comportaram-se no decorrer das entrevistas.

Apesar de alguns participantes possuírem similaridade de sentimentos e palavras entre eles, não necessariamente eles gerenciam o conhecimento organizacional e interorganizacional da mesma maneira. Por exemplo, as entrevistadas E1 e E2 apresentaram similaridade de palavras nas análises de Cluster e de Pearson, conforme foram apresentadas nas Figuras 15 e 16 anteriores. Entretanto, a organização na qual a entrevistada E1 trabalha possui documentos tangíveis nos quais contém o conhecimento explícito. Já a entrevistada E2 integra uma organização que não possui a prática de externalizar o conhecimento (explícito) em documentos formais.

O mesmo pode ser identificado na análise de sentimentos dos entrevistados E3 e E4, que tiveram o sentimento neutro como preponderante. Entretanto, uma das práticas verificadas na entrevistada E4 para gerir o conhecimento interorganizacional é a comunicação com as consultorias tributárias, a fim esclarecer eventuais dúvidas sobre o conhecimento tributário a ser fornecido. Já o entrevistado E3, por sua vez, não apresentou essa prática de gestão.

Este capítulo apresentou e discutiu as principais práticas de gestão do conhecimento organizacional e interorganizacional verificadas nas 12 entrevistas realizadas. Por fim, encerrou com uma análise de sentimentos e de palavras, com o auxílio do *software* NVivo 12, a fim de identificar correlações entre os entrevistados e verificar seus comportamentos perante o questionário aplicado. Entretanto, ressalta-se que essa análise complementar não é estendida para a correlação de possíveis práticas de gestão do conhecimento. Diante disso, este estudo é encerrado com as considerações finais apresentadas a seguir.

5 Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi verificar como as empresas com departamento fiscal interno, sediadas na cidade de São Paulo, gerenciam o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional, à luz da Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional, que apresenta estudos de como criar e transmitir o conhecimento entre os indivíduos de uma organização por meio de um processo de quatro etapas conhecido como SECI. Para isso, essa pesquisa entrevistou doze gestores de departamentos fiscais, a fim de verificar como o conhecimento tributário organizacional e interorganizacional é gerenciado entre eles e seus colaboradores.

O estudo apresentou que onze dos doze entrevistados, por meio de suas organizações, atualizam-se das mudanças na legislação tributária pelas assinaturas de repositórios fiscais digitais. Apesar da legislação estar disponível eletronicamente para ser consultada a qualquer momento, essas ferramentas agem como facilitadores e propiciam o conforto de atualizar o contribuinte sobre qualquer mudança das normas fiscais. Os resultados apresentaram, também, que, para incentivar a criação mútua do conhecimento organizacional, onze dos doze entrevistados possuem hábitos de se reunirem periodicamente para estabelecer discussão sobre atualizações acerca das normas fiscais. Entretanto, quando há mudanças significativas ou com sua vigência imediata, essas reuniões podem ocorrer antecipadamente.

Quanto à criação do conhecimento explícito por meio de manuais, relatórios de procedimentos e outros documentos tangíveis, sete entrevistados apresentaram a prática de registrar e consultar esses arquivos na execução de atividades do departamento fiscal, sendo que um deles mantém os manuais em duas línguas: português e inglês. Entretanto, apesar das companhias possuírem a prática para a criação do conhecimento tributário organizacional, pode ocorrer a necessidade de recorrer ao conhecimento tributário externo, fornecido por consultorias tributárias. Por meio, dos dados coletados, foram identificados dois motivos que podem levar à contratação desses serviços: i. planejamento tributário; e ii. conformidade tributária. Dos motivos identificados, seis entrevistados relacionaram a contratação dos serviços apenas a um motivo e os outros seis associaram a contratação aos dois motivos. Planejamento tributário foi o relatado por sete entrevistados. Já a conformidade tributária, por sua vez, contou com onze.

Após estabelecer a contratação dos serviços fiscais prestados pelas consultorias tributárias, o estudo permitiu verificar como é realizada a entrega do conhecimento tributário entre a contratada e a contratante. Foi identificado que as consultorias transmitem o conhecimento formalizado por pelo menos três meios, parecer, relatório ou e-mail, com os procedimentos recomendados para atendimento às normas fiscais. Essas formalizações

permitem que as organizações possam internalizar o conhecimento interorganizacional explícito e, conseqüentemente, criar o organizacional por meio da absorção desse conhecimento pelos seus colaboradores.

Diante dos achados deste estudo, o primeiro objetivo específico, que era verificar práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional para atendimento à legislação tributária, alcançou o resultado de que 92% dos entrevistados possuem a prática de interações com os demais colaboradores do departamento fiscal – socialização para a transmissão do conhecimento tácito. Além disso, o mesmo percentual (92%) relatou que possuem repositórios fiscais para se atualizarem da legislação tributária – internalização do conhecimento explícito externo. Por fim, este objetivo específico verificou que sete entrevistados (58%) possuem manuais, relatórios de procedimentos e *checklists* para a execução de atividades – externalização do conhecimento tácito.

O segundo objetivo específico, que era verificar os motivos que podem levar as organizações a recorrerem ao conhecimento tributário interorganizacional fornecido pelas consultorias tributárias, identificou que todos os entrevistados apresentaram pelo menos um motivo para a contratação dos serviços de consultorias tributárias, sendo que eles são: conformidade tributária (92%) e planejamento tributário (58%).

No terceiro, por sua vez, que era verificar como é realizado o processo de internalização do conhecimento tributário interorganizacional para o ambiente organizacional, todos os entrevistados relataram que as consultorias tributárias, quando recorridas, fornecem o conhecimento tributário por meio de relatórios, pareceres, e-mails e outros documentos tangíveis – conhecimento explícito externo. Além disso, 67% dos entrevistados relataram que existe a socialização com as consultorias tributárias por meio de reuniões ou ligações telefônicas para a transmissão do conhecimento tributário.

Este estudo identificou as práticas de gestão do conhecimento tributário, tanto organizacional quanto interorganizacional. Entretanto, ele se limitou a não investigar se eventuais contratações de serviços prestados por consultorias tributárias contribuíram com a redução de tributos ou preveniu sanções fiscais. Novos estudos poderão verificar se a prática de gestão do conhecimento tributário organizacional e interorganizacional está relacionada diretamente à redução de gastos tributários. Com isso, organizações poderão tomar decisões acerca do conhecimento tributário e profissionais da área fiscal, interno ou externo à organização, poderão se aperfeiçoar de matérias tributárias, a fim de criar valor organizacional por meio da redução de passivos tributários relacionados à elisão fiscal.

Referências

- Ahmadjian, C. L. (2008). Criação do conhecimento interorganizacional: Conhecimento e redes. In H. Takeuchi, & I. Nonaka (Orgs.), *Gestão do conhecimento* (A. Thorell, Trad., pp. 201-216). Porto Alegre: Bookman.
- Aschauer, E., & Quick, R. (2018). Mandatory audit firm rotation and prohibition of audit firm-provided tax services: Evidence from investment consultants' perceptions, *Wiley*, 22, 131-149.
- Bornman, M., & Ramutumbu, P. (2019). A conceptual framework of tax knowledge. *Meditari Accountancy Research*, 27(6), 823–839.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3a ed., M. F. Lopes, Trad.). Porto Alegre: Artmed.
- Davenport, T. H. (1997). Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. *Knowledge and Process Management*, 4(3), 187–208.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). *Conhecimento Empresarial* (2a ed., W. Knowledge, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Diller, M., Asen, M., & Späth, T. (2020). The effects of personality traits on digital transformation: Evidence from German tax Consulting. *International Journal of Accounting Information Systems*, 37, 1-16.
- Dyreng, S. D., Hanlon, M., & Maydew, E. L. (2019). When does tax avoidance result in tax uncertainty? *Accounting Review*, 94(2), 179–203.
- Edgley, C. R., & Holland, K. M. (2020). “Unknown unknowns” and the tax knowledge gap: Power and the materiality of discretionary tax disclosures. *Critical Perspectives on Accounting*, 102227
- Evans, C., Carlon, S., & Holland, K. (2016). Tax knowledge in large corporations: Insights and analysis.
- Ferraresi, A. A., Santos, S. A., Frega, J. R., & Quandt, C. O. (2014). Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: Uma *survey* com empresas instaladas no Brasil. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, 15(2), 199–231.
- Filho, D. B. F., & Silva, J. A. da, Jr. (2009). Desvendando os Mistérios do Coeficiente de Correlação de Pearson (r). *Revista Política Hoje*, 18(1), 115-146.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E.R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.
- Gil, A. C. (2019). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (6a ed.). São Paulo: Atlas.

- Grover V., & Davenport, T. H. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 5–21.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(3), 127–178.
- Hasseldine, J., Holland, K., & Rijt, P. van der (2009). The management of tax knowledge. In L. Oats (Ed.), *Taxation: A Fieldwork Research Handbook*. Abingdon: Routledge.
- Hasseldine, J., Holland, K., & Rijt, P. van der (2011). The market for corporate tax knowledge. *Critical Perspectives on Accounting*, 22(1), 39–52.
- Heitzman, S. M., & Ogneva, M. (2019). Industry tax planning and stock returns. *Accounting Review*, 94(5), 219–246.
- Hessen, J. (1999). *Teoria do Conhecimento* (J. V. G. Cuter, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Kordova, S., Or, O., & Benis, A. (2022). Intergenerational knowledge management in a cutting-edge Israeli industry: Visions and challenges. *Plos One*, 17(7), 1-15.
- Manual, V., & Xin, A. Z. (2016). Impact of Tax Knowledge, Tax Compliance Cost, Tax Deterrent Tax Measures towards Tax Compliance Behavior: A Survey on Self-employed Taxpayers in West Malaysia. *Electronic Journal of Business and Management*, 1(1), 56–70.
- Martins, A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2018). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: What do we know? *Business Process Management Journal*, 25(1), 27-68.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.
- Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2017). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 243-248.
- Newman, W., N, M., Charity, M., & Ongayi, W. (2018). Literature Review on the Impact of Tax Knowledge on Tax Compliance among Small Medium Enterprises in a Developing Country. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(4), 1-15.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 96–104.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 162–171.
- Nonaka, I. (2008). A empresa criadora do conhecimento. In H. Takeuchi, & I. Nonaka (Orgs.), *Gestão do conhecimento* (A. Thorell, Trad., pp. 39-53). Porto Alegre: Bookman.

- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of “Ba”: Building foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40–54.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). Teoria da criação do conhecimento organizacional. In H. Takeuchi, & I. Nonaka (Orgs.), *Gestão do conhecimento* (A. Thorell, Trad., pp. 17-38). Porto Alegre: Bookman.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2005). The theory of the knowledge-creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. *Industrial and Corporate Change*, 14(3), 419-436.
- Nonaka, I., & VonKrogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Olaoye, C. O., Ayeni-Agbaje, A. R., & Alaran-Ajewole, A. P. (2017). Tax Information, Administration and Knowledge on Tax Payers’ Compliance of Block Moulding Firms in Ekiti State. *Journal of Finance and Accounting*, 5(4), 131.
- Pazarskis, M., Karakitsiou, A., Koutoupis, A., & Sidiropoulou, D. (2020). Tax professionals’ role and ethics during a period of economic crisis in a small European country. *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 19(4), 734–758.
- Rijt, P. van der, Hasseldine, J., & Holland, K. (2019). Sharing corporate tax knowledge with external advisers. *Accounting and Business Research*, 49(4), 454–473.
- Santos, L. P. G. dos, Soares, P. A., Freitas, S. C. de, & Dias, J. M., Fº. (2021). The influence of tax services provided by auditors on tax avoidance: Evidence from Brazil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 15(175839), 1-14.
- Scully, J. W., Buttigieg, S. C., Fullard, A., Shaw, D., & Gregson, M. (2013). The role of SHRM in turning tacit knowledge into explicit knowledge: A cross-national study of the UK and Malta. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2299-2320.
- Silva, A. C. R. da. (2017). *Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade*. Salvador: UFBA: Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância.
- Stephenson, T. (2010). Measuring taxpayers’ motivation to hire tax preparers: the development of a four-construct scale. *Advances in Taxation*, 19, 95-121.
- Stephenson, T., Fleischman, G., & Peterson, M. (2017). Demand for tax-preparation services: An exploratory examination of client versus tax preparer expectation gaps. *Advances in Taxation*, 24, 302-236.
- Susyanti, J., & Askandar, N. S. (2019). Why Is Tax Knowledge and Tax Understanding Important? *JEMA: Journal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 16(2), 187-194.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (2008). Criação e dialética do conhecimento. In H. Takeuchi, & I. Nonaka (Orgs.), *Gestão do conhecimento* (A. Thorell, Trad., pp. 17-38). Porto Alegre: Bookman.
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: Estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.

Apêndice A – Roteiro de entrevista

1. Obter uma melhor visão sobre a prática de criação e gestão do conhecimento organizacional;
2. Obter uma melhor visão sobre os motivos que podem levar a contratação dos serviços de consultoria tributária (conhecimento interorganizacional);
3. Obter uma melhor visão sobre o processo de internalização do conhecimento interorganizacional.

Roteiro e questões

Introdução

Perfil do entrevistado: Nome, idade, função que exerce e departamento que atua dentro da empresa.

Perfil da empresa: Nome, ramo de atuação, regime tributário e se contrata ou já contratou serviços de consultoria tributária

Práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional

1. Quais são os meios que a equipe do departamento fiscal utiliza para se atualizar da legislação tributária a fim de aplicar nas operações da empresa?
2. Como são realizadas as interações, diálogos ou reuniões para discussão de alguma norma tributária para a tomada de decisão?
3. Como são elaborados manuais, memórias de cálculo ou relatórios com procedimentos de como as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas?

Motivos que podem levar a contratação dos serviços de consultoria tributária

4. Quais são os motivos que podem levar a contratação de serviços de consultoria tributária?
5. Existe algum serviço específico prestado por consultoria tributária que é realizado periodicamente?

Processo de internalização do conhecimento interorganizacional

6. Como as consultorias tributárias entregam seus serviços prestados?
7. Depois dos serviços serem prestados, como é realizado o atendimento as normas tributárias?
8. Como os resultados dos serviços prestados pelas consultorias tributárias são compartilhados com todos os membros do departamento?

Apêndice B – Primeiro pré-teste

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], vou fazer uma entrevista aqui com umas perguntas voltadas a gestão do conhecimento tributário. Só uma breve introdução, essa pesquisa tem como finalidade buscar o conhecimento tributário nas organizações, tanto dos funcionários, que é o conhecimento tributário organizacional, quanto através de serviços contratados de consultorias tributárias, que é o conhecimento interorganizacional, tá?

Pré-teste 1: Tá certo.

Entrevistador: É uma fase de pré-teste esse questionário aqui, então todas as respostas serão confidenciais e não serão divulgados, é apenas para fins de estudo. E esse questionário busca obter uma melhor visão sobre a prática de criação e gestão do conhecimento, que é através dos funcionários da organização. Obter uma melhor visão sobre os motivos que podem levar a contratação dos serviços de consultoria tributária, que daí seria o conhecimento tributário interorganizacional. E obter uma melhor visão sobre o processo de internalização do conhecimento interorganizacional, ou seja, como a consultoria tributária transfere o conhecimento tributário para os conhecimentos internos dos funcionários da empresa. Tá bom?

Pré-teste 1: Tá bom.

Entrevistador: Então, eu preciso que você fale seu nome completo, idade, função que exerce e departamento que atua dentro da empresa, além do nome da empresa que trabalha

Pré-teste 1: Tá bom, vamos lá! Me chamo [nome do entrevistado]. Tenho 39 anos.

Entrevistador: Ok.

Pré-teste 1: De contabilidade e fiscal, tenho quase 20

Entrevistador: Ok.

Pré-teste 1: 16, 17 anos já de experiência

Entrevistador: Perfeito.

Pré-teste 1: Sou gerente contábil e fiscal [nome da empresa], que é um braço do [nome da empresa], para a área de saúde, né?

Entrevistador: Ok.

Pré-teste 1: Trata de gestão do braço público, da área pública. E, sou responsável do hospital há um ano já, né? Eu iniciei no começo desse ano, mas comecei limitando no fiscal tributário para depois ir para o contábil.

Entrevistador: Entendi.

Pré-teste 1: É isso.

Entrevistador: Então hoje você é gestor da área contábil e fiscal também.

Pré-teste 1: Isso. Perfeitamente. Então atuo nesses dois “chapéis”, né? Tano na parte suportes de demandas e apurações na parte do fiscal. E na parte do contábil, rotina de contabilização, fechamento, auditoria, enfim, está sobre meu guarda-chuva as duas áreas.

Entrevistador: Perfeito! Muito obrigado. Isso aí é o perfil do entrevistado. Bom, vamos agora para as questões sobre a práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional. Tá bom?

Pré-teste 1: Tudo bem.

Entrevistador: A primeira pergunta: como a equipe do departamento fiscal trata a legislação tributária que abrange as operações da empresa?

Pré-teste 1: Que abrange o que, Douglas? Perdão. Abrange...

Entrevistador: Abrange as operações da empresa. Como a equipe fiscal trata a legislação tributária?

Pré-teste 1: Trata o pé da letra, né?! Costumam, na verdade é um perfil, que eu já repassei para a equipe, as ações, então, ao menor risco, ao menor grau de risco, que possa ter, ne, nas operações, e na legislação e acabamos sendo muito pró-fisco, tá? Muito pró-fisco. Apoiado também com um time jurídico, uma advogada na área tributária, então quando é muito complexa, ela vai eventualmente envolver o jurídico ou até mesmo interpretação que acaba usando um pouco desse expertise tributarista.

Entrevistador: Entendi.

Pré-teste 1: Eu passo para minha equipe que eu sou muito conservador, então geralmente atuo pró-fisco.

Entrevistador: Entendi. Então existe muita comunicação entre vocês ai internamente.

Pré-teste 1: Sempre né? A pandemia acabou melhorando, porque antes era físico e ai existiam algumas limitações, a gente tem whatsapp, zoom, aumentou bastante, sinto que a relação entre eu e a equipe e outras equipes melhorou, minha percepção.

Entrevistador: Entendi. Então existe uma comunicação mútua, além da área fiscal, mas com todos os integrantes da empresa.

Pré-teste 1: O contábil, que é sob minha tutela também, o tributário, as vezes com time de contratos e a operação. A gente vai para suprimentos é pros admiradores, os hospitais é um braço geral, né.

Entrevistador: Sim, Entendi. Perfeito. Ficou claro. Muito obrigado ai pela primeira resposta. Em linha dessa primeira questão como são realizadas as interações, diálogos ou reuniões de alguma norma tributária para tomada de decisão. Você já disse que você tem contato com o

jurídico da empresa, mas como são realizadas? Existe uma frequência dessas reuniões ou só quando surge uma coisa que precisa de auxílio externo?

Pré-teste 1: É obvio que a gente não vai envolver todos os times em várias coisas do dia a dia. Eu tive uma demanda a pouco sobre... Que era uma demanda que é pouco comum que fala sobre imposto a remissão caso a morte da ação. E é uma demanda que geralmente quem domina mais é o pessoal do jurídico. Mas, chamei o time do jurídico para o raciocínio e tivemos uma definição pontual. Então a demanda, ela não tem, digamos prazo. Surgiu uma problemática que a gente precise se correlacionar com o outro time a gente aciona. A resposta normalmente envolve sempre grana, né. Ai esse movimento de “grana” faz com que a exigência seja alta

Entrevistador: Entendi. Perfeito. Podemos pular para a terceira pergunta então [nome do entrevistado]. Ficou claro também essa questão como são realizados, acredito eu pelo tamanho, porte da empresa acredito eu que tenho a metodologia, memória de cálculo...

Pré-teste 1: Ha sim, sim, a gente tem um manual de procedimento.

Entrevistador: Como são elaborados esses manuais, memória de cálculo ou relatórios com procedimentos de como as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas?

Pré-teste 1: A gente faz a simulação, eu não participei da elaboração desse último, mas eu fui revisor, a cada dois, todo ano ímpar, eu entrei no [nome da empresa] esse ano então foi feito ano passado e esse ano foi revisado. O que que eu fiz, o que a gente simula especialmente o fiscal de uma forma geral...

Entrevistador: Sim, de uma forma geral.

Pré-teste 1: Tá, de uma forma geral o a gente faz: A gente trata o manual, eu pego o manual no mês e vou passado as entregas, assim por dizer, de acordo com a data do mês, por exemplo: Fechamento dia 10, então o que tenho que fazer, o que gerar para o fechamento? Até o dia 10 eu tenho uma declaração que preciso entregar para a Agência Nacional de Saúde, que é o nosso, digamos, o nosso órgão regulador, né. E aí o fiscal, até o dia 10 eu preciso mandar o ISS. Aí a gente vai passando os passos pra isso. O REINF que sobe dia 15. Daí a gente vai trazendo a cronologia para os processos. O que é mais importante a gente vai montando. E o nosso manual é assim, ele trabalha cronologicamente. Então até dia 5, tal coisa, até o dia 10 outra coisa, entendeu?

Entrevistador: Entendi. Nesses manuais têm todos os processos que aquele leitor do manual tem de necessidade para poder fazer as tarefas. Então é um manual mesmo, né?

Pré-teste 1: Então, é um guia, né? É um “manual guia”.

Entrevistador: De procedimentos.

Pré-teste 1: Isso. A gente teve que fazer contratação há pouco tempo e acabei usando o documento... na verdade, entreguei para a nova colaboradora sobre as tarefas. Então funciona como guia. E óbvio que no dia a dia toca diferente, mas a ideia é essa.

Entrevistador: Entendi. Perfeito. Bom, vamos para o segundo bloco de questões aqui, [nome do entrevistado]. Dos motivos que podem levar a contratação dos serviços de consultoria tributária. Acredito eu que vocês devem esporadicamente fazer esse tipo de contratação.

Pré-teste 1: Tá.

Entrevistador: Quais são os principais motivos que levam a contratação dos serviços de consultoria tributária?

Pré-teste 1: Novas demandas.

Entrevistador: Novas demandas. Novas demandas tributárias.

Pré-teste 1: É, novas demandas, por exemplo, a empresa que eu trabalhava estava começando a fazer o REINF e isso pra mim não era uma coisa tão consolidada quanto DCTF, por exemplo. Então, o que eu tive que fazer: eu chamei um profissional conhecido, né, noutra casa e precisei de um apoio, então surgiu por conta da nova demanda e, assim, aquilo que te falei, aí as novas demandas e assim, quando eu vou puxar o departamento para interagir sobre um problema? Quando tiver uma demanda nova que a gente não sabe.

Entrevistador: Entendi. Perfeito. Bom, além dessas novas demandas, existe algum serviço específico prestado por consultoria tributária que é realizado periodicamente? Revisão...

Pré-teste 1: Então, complexidade... vou te falar porque não: a empresa em si, ela (vou falar especificamente de onde estou trabalhando agora) não tem tanta complexidade porque o segmento, ele é muito simples. Só pra você ter ideia: a empresa não emite nota fiscal, porque como ela trabalha com contratos de gestão, então a gente não paga ISS, não paga PIS, não paga COFINS, porque não emite nota.

Entrevistador: Entendi.

Pré-teste 1: Nem imposto e contribuição porque não tem fins lucrativos. Então, a gente fica muito limitado com a retenção na fonte. A equipe do DP que calcula o PIS sobre folha que é o 8301. Então, cara, é assim: hoje não tem nada que possa, hoje, ne, considerando a rotina, não deslumbra nada que eventualmente possa trazer a contratação profissional. Mas eu vou contar um caso, eu tive uma dificuldade grande com confecção de ECD e ECF, nesse ano, o sistema não estava atendendo, não estava rodando bem, estava havendo uma série problemática, e eu consegui um espaço no orçamento para contratar um profissional, mas foi muito mais um profissional para fazer o "txt" para que eu possa subir para a Receita do que eventualmente uma demanda de consultoria por um assunto técnico. O problema aí não foi saber subir, minha

equipe sabe subir a informação. O problema aí foi a estrutura, não arquivo para poder, enfim, manejar, então, a gente acabou contratando um profissional, mas fora isso...

Entrevistador: E não foi periódico, foi algo esporádico também.

Pré-teste 1: É, foi pontual, pontualíssimo por sinal, tanto que esse ano tive que colocar no orçamento do ano que vem por conta da previsibilidade, prevendo que teria problema com o sistema, então acabou rodando desse jeito. Mas funcionou.

Entrevistador: Perfeito. Excelente, [nome do entrevistado]. Terceiro e último bloco, então, é o processo de internalização do conhecimento tributário interorganizacional. A gente já viu aí no bloco anterior que vocês têm alguns serviços que contratam quando há nova demanda, então agora a gente vai aprofundar como é realizado essa internalização para todos os funcionários internos da companhia. Primeira questão, sétima questão do total, como as consultorias tributárias entregam os seus serviços prestados. E-mail, relatório, telefone mesmo, via *call*, reunião... como é feita essa entrega?

Pré-teste 1: Dessa demanda específica, a entrega foi um arquivo, né. Mas vou pegar um caso esporádico que eu tenho, eu tenho Econet lá, que é uma assessoria eletrônica, eu tenho telefone e tenho e-mail, então a gente pode, se necessário for, eu já atuei com a Econet por e-mail quando eu estava com uma dúvida na... pontualíssima também, com relação a... nem era sobre o... era sobre a retenção, então contratamos a Econet com um pacote x de e-mail's mensal e fizemos uso, então se eu pegar os dois casos que passei nesse ano, que é um tempo aí que eu tô, foi, quando precisei da ECF foi um arquivo, não chega ser um relatório, mas é um arquivo. Quando eu precisei da Econet foi e-mail.

Entrevistador: Entendi. Então na verdade eles transferem o conhecimento deles, né, conforme a demanda que vocês precisam através de e-mail mesmo.

Pré-teste 1: É, e-mail. É isso mesmo. Isso aí.

Entrevistador: Então a comunicação é via digital mesmo, essa transferência. Excelente. Depois dos serviços serem prestados, como é realizada o atendimento as normas tributárias? Quem pega esse e-mail, por exemplo, filtra alguma coisa e já aplica na rotina que deve ser feita?

Pré-teste 1: É... a aplicação a gente acaba sendo... quando ele fazem esse assessoramento, a gente acaba aplicando 100% o que a assessoria...

Entrevistador: Sugeriu...

Pré-teste 1: É, mas aí tem a etapa de, não de convencimento, mas a etapa de explicação para que a gente possa atender.

Entrevistador: Entendi.

Pré-teste 1: Evidentemente, se tiver uma recorrência a gente vai ver com a auditoria, com a assessoria, né. Então, a gente acaba acatando, depois de explicado etc. algo que tem sempre o contraponto também, não é copiou e colou, mas quando a gente precisa recorrer a especialista a gente espera que a resposta esteja dentro do adequado, dentro do razoável, né?

Entrevistador: Entendi. Perfeito. Oitava e última pergunta, [nome do entrevistado], você mesmo disse que algumas dessas demandas são respondidas por e-mail, né, e como os resultados dos serviços prestados, através desses e-mails, por exemplo, pelas consultorias tributárias, são compartilhados com todos os membros do departamento? É realizado uma reunião?

Pré-teste 1: É, isso. A gente passa o e-mail, na verdade, pra poder espalhar o conhecimento, multiplicar os conhecimentos, e num segundo momento, um momento já posterior, é uma execução assistida, ou seja, um profissional da minha equipe vai executar o que foi feito com as outras pessoas via compartilhamento de tela, hoje o zoom, né, se eventual não tivesse no novo normal era um fazendo e o outro olhando a máquina, cada um olhando, mas como hoje a gente tá no regime híbrido, a gente faz o compartilhamento de tela e vai executando a... são eu mais três, na verdade, eu como gestor e três pessoas como analistas. Então faz a oito mãos, né, são quatro pessoas. Então a gente captura essa informação da assessoria e uma pessoa executa, a demandante executa, e os outros vão observando para absorver.

Entrevistador: Perfeito. [nome do entrevistado], ficou alguma dúvida nas questões? Foram claras as perguntas? Suas respostas foram claríssimas. Estou aqui continuando a nossa entrevista e eu gostaria de saber se você compreendeu todas as questões, as oito que foram ditas, se existe alguma dúvida em alguma questão...

Pré-teste 1: Dúvida não, Douglas. Mas é só uma... assim, uma das perguntas, não sei se é a terceira ou a quarta, talvez ela fosse direcionada para uma atividade que tivesse o nível de complexidade tributária maior. Isso infelizmente eu não consigo te ajudar porque, como eu te falei, nosso nível de complexidade tributária é muito baixa porque a gente não emite nota, então não têm PIS e COFINS, ISS não tem porque não emite nota também, então não tem ISS, como é Filantropia não têm IR e CS, então acaba sendo muito mais retenção e outra coisa pontual, entendeu? Então, enfim, mas de toda forma tentei adaptar a resposta que estava lá.

Entrevistador: Não, mas o objetivo desse estudo era esse mesmo, não necessariamente você precisa ter uma tributação complexa, mas o pouco que tem, como vocês tratam o compartilhamento do conhecimento.

Pré-teste 1: Tá bom. Tranquilo.

Entrevistador: Então, se adequou. Eu vou encerrar aqui a gravação, caso você queira que eu compartilhe o áudio com você futuramente, mas eu agradeço, muito obrigado pelas informações, ficou claríssima. Impagável isso que você fez, aí né.

Pré-teste 1: Que é isso.

Entrevistador: Vou encerrar aqui, só um minuto...

Apêndice C – Segundo pré-teste

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], estou gravando aqui, tá? Só para fins de estudo. Não serão divulgados os dados, só apenas internamente entre eu e os orientadores. E a pesquisa... é uma pesquisa voltada a área do conhecimento organizacional e interorganizacional onde visa buscar informações sobre a criação e gestão do conhecimento organizacional e interorganizacional, ou seja, entre os funcionários do departamento fiscal. Os motivos que podem levar a contratação de serviços de consultoria tributária e como esse processo de internalização do conhecimento interorganizacional, ou seja, entre a consultoria tributária e a companhia, se faz. Então é algo bem genérico, tá? E, pra começar, eu vou pedir que você fale seu nome completo, a idade, a função que exerce e o departamento que atua na empresa além do nome da empresa.

Pré-teste 2: Tá, tá ok. Meu nome é [nome do entrevistado]. Tenho 40 anos. Sou gerente da área contábil e fiscal. Sou responsável por algumas empresas do grupo, dentre elas as principais com operação hoje é a [nome da empresa] e a [nome da empresa].

Entrevistador: Ok, [nome do entrevistado], muito obrigado. Bom, vamos para o primeiro bloco de perguntas, onde são três blocos de perguntas que totalizam 8 perguntas, tá? É bem... não vai levar mais que 15 minutos, acredito eu, tá?

Pré-teste 2: Certo.

Entrevistador: Então vamos lá. O primeiro bloco de perguntas trata-se de práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional. Pergunta 1: Como a equipe do departamento fiscal trata a legislação tributária que abrange as operações da empresa? Essa pergunta é mais ou menos como vocês pegam a legislação tributária e aplicam dentro da empresa.

Pré-teste 2: Tá. Sabemos que assim, na parte de tributação, temos muitas mudanças e são recorrentes, muitas questões tributárias são muito recorrentes. Então hoje a gente atua principalmente no estado do Maranhão, onde a gente tem operação com a [nome da empresa], e agora a gente tem atuado bastante aqui em São Paulo também com a [nome da empresa]. Então, assim, uma forma da gente poder está atualizado, porque são tanto a questão Municipal, que temos mais a parte de retenções, principalmente relacionado a ISS, pois nossa operação tem mais fundamento no produto que é o ICMS, o estadual, então a gente tem além dos impostos de ISS municipal, temos o ICMS estadual, e temos os federais onde temos o PIS e COFINS, além dos tributos de IRPJ e CSLL Como que a gente tem acompanhado, e outras mudanças com partes relacionadas onde a gente tem principalmente IOF nas transações. Então, sabemos que principalmente nos últimos anos com pandemia tivemos muitas mudanças com isenções de

alíquotas como IOF, né, e agora recentemente tivemos aumento da alíquota. Então, assim, a gente tem muita mudança dentro do nosso cenário nacional. Então, como a gente faz para tá atento a todas essas mudanças? Hoje a gente assina, já fomos anteriormente assinantes da IOB, e hoje somos assinantes da Econet. Então, a Econet é uma gestora que tem uma ferramenta onde tem toda a legislação tributária atualizada. Então, a gente recebe não somente cursos de atualizações e novidades que estão ocorrendo, mas de informações relacionadas a mudanças tributárias que estão ocorrendo. Então, qualquer tipo de mudança pode ser relacionada tanto ao estado do Maranhão ou São Paulo, que a gente deixou flags para sermos informados, quanto mudanças municipais também onde já deixamos flags estabelecidos, tanto em Bacabeira e São Luís onde temos maiores operações no Maranhão, e aqui no estado de São Paulo, capital, né. E fora a Econet, nós temos também como informativos, a gente recebe informações de empresas como AJ e Ch Val. E temos também a Leite & Tosto e, por fim, temos uma consultoria especializada que é a Ippolito que nos presta serviços em revisão tributária. Nessa forma a gente consegue manter... sempre temos que dedicar uns 15 minutos do dia, que eu falo pro pessoal, para principalmente em pelo abrir e ver se não temos nenhuma novidade, atualização, decisão nova, uma decisão de STF, que possa ter um impacto nas nossas operações.

Entrevistador: Perfeito. Então basicamente vocês tem acesso digital ao conhecimento que a Receita disponibiliza para que vocês possam atender a legislação tributária.

Pré-teste 2: Exatamente.

Entrevistador: Mas, esse primeiro ponto seria totalmente digital.

Pré-teste 2: Digital.

Entrevistador: Perfeito. Pergunta 2: como são realizadas as interações, diálogos e/ou reuniões para discussão de alguma norma tributária para tomada de decisão? Essa questão é relacionada inteiramente no grupo do departamento fiscal interno da empresa. Como vocês conversam, se reúnem, discutem alguma nova legislação tributária, inclusive são constantes essas mudanças.

Pré-teste 2: Sim, sim. Sempre que tem alguma mudança, reunindo tanto a área contábil e fiscal, periodicamente aí a cada mudança que a gente entende que possa ter impacto na operação da empresa para verificar se há necessidade de uma extensão de uma consultoria para validar essa informação ou só com as informações que temos sejam suficientes para aplicar essas mudanças. Mas, a princípio, são essas reuniões periódicas. Agora como a gente tá com a pandemia e estamos trabalhando no sistema híbrido, nem sempre estamos todos no escritório, então realizamos essas reuniões via vídeo conferência, primeiro internamente entre a área contábil e fiscal e, depois, se averiguarmos a necessidade de uma consultoria externa, a gente realiza a consultoria com a Ippolito que são consultores tributários especializados nesse assunto.

Entrevistador: Entendi. Terceira e última pergunta desse bloco, [nome do entrevistado]. Como são elaborados manuais, memórias de cálculo ou relatórios com procedimento de como as atividades do departamento fiscal deve ser realizada/ Vocês fazem algum tipo de procedimento interno, caso o funcionário tenha alguma dúvida tem algum manual específico internamente que ele possa consultar os procedimentos, os passos, inclusive essa questão aí é quando tem troca de funcionário, sempre um antigo deixa um manualzinho para o novo que vem exercer o cargo.

Pré-teste 2: Então, atualmente nós não temos nada. Mas já estamos desenvolvendo, não só o manual de treinamentos, mas como deixar especificado toda essa parte de questão, tanto tributária, crédito tributário, passivos de obrigações legais de registro, que nem temos agora recentemente a decisão da exclusão do ICM da base de cálculo de PIS/COFINS. Então hoje fica tudo por e-mail, apenas, essa informação, esses procedimentos. Mas realmente há um déficit tanto no departamento em relação a essa parte escrita de manual de procedimentos. Apenas realizamos e aplicamos essa definição no sistema, ne, mas nada tem formalizado.

Entrevistador: Entendi. Excelente. Ficou bem claro. Vamos para o bloco 2, que tem duas perguntas. Esse bloco, ele tem como objetivo verificar os motivos que podem levar a contratação de serviços de consultoria tributária.

Pré-teste 2: Sim.

Entrevistador: Então, o primeiro bloco foi organizacional e o segundo já entra no âmbito interorganizacional. Quais são os principais motivos que levam a contratação dos serviços de consultoria tributária.

Pré-teste 2: Então, principalmente com relação a essas mudanças, principalmente aqueles que vão trazer um impacto significativo pra companhia, temos a questão para termos uma segurança maior jurídica, ne, e tributária, contratando a consultoria. Por mais que tenhamos, as vezes, a ideia de como vai ficar a aplicação dessa mudança tributária, por via de regra, por conservadorismo e prudência, realizamos a contratação da consultoria, até para ter uma formalização, ter um parecer que está de acordo com a legislação, a interpretação da legislação, né, para não termos... mas por questão de segurança jurídica e tributária.

Entrevistador: Entendi. Em cima dessa pergunta quatro, na ramificação dela, existe algum serviço específico prestado por consultoria tributária que é realizado periodicamente?

Pré-teste 2: Sim. O que é feito periodicamente é a revisão tributária nas apurações de impostos, que é do PIS, COFINS e da parte de imposto de renda e contribuição social. Então, é analisado toda a parte do PIS/COFINS e levantamento de créditos que estamos tomando, né, como a parte

dos débitos que estamos apurando e assim também é feito para a apuração do IR e CS. Então, o trabalho periódico que é feito é de revisão em relação a essas apurações.

Entrevistador: Excelente. Terceiro e último bloco, pergunta 6. Esse bloco, ele busca identificar o processo de internalização do conhecimento interorganizacional, ou seja, do conhecimento da consultoria tributária para o conhecimento interno dos integrantes do departamento fiscal. Pergunta: Como as consultorias tributárias entregam seus serviços prestados? Isso pode ser tanto por via digital, através de e-mails, videoconferência, ou através de físico mesmo, relatórios.

Pré-teste 2: Certo. Então, normalmente a parte de consultoria tributária é feito pareceres a respeito do assunto. Então, a gente formaliza um e-mail com nossos questionamentos e é entregue um relatório com um parecer a respeito do assunto, onde vem as informações de jurisprudência ou não, e uma conclusão em relação àquele assunto e depois realizamos reuniões para lucidar eventuais questões ou dúvidas em relação ao trabalho que foi realizado. E em relação ao trabalho periódico de consultoria de revisão tributária é entregue um relatório também anual da revisão anual que é feita, né, das operações.

Entrevistador: Entendi. Pergunta 7, depois dos serviços serem prestados, e o conhecimento serem transmitidos para vocês, como é realizado o atendimento as normas tributárias? Vocês pegam esse documento, esse parecer, e já aplicam a legislação ou vocês ainda conseguem discutir internamente, verificar se existe alguma falha no parecer?

Pré-teste 2: Nesses casos geralmente a gente analisa se não há nenhum questionamento ou contraponto a esse respeito. Podemos até citar como exemplo a questão da decisão que saiu lá do STF agora em maio, meados de maio agora de 21, que foi relacionado a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/COFINS, que se criou uma dúvida até mesmo depois da entrega do relatório do parecer da consultoria que informou que a gente poderia realizar a aplicação de imediato, ficou uma dúvida em relação as entradas de matéria prima, de insumos, se aplicaríamos a mesma regra da exclusão do ICM da base de cálculo do PIS e COFINS ou não, né, porque já havíamos lido informações a respeito que a Receita Federal já estava atuando alguns clientes, alguns contribuintes que estavam aplicando apenas para saída, que alguns contribuintes já tinham liminar que já estavam aplicando essa decisão desde a primeira decisão do STF que foi em 2017. Então, com base nisso recebemos um novo parecer, um adendo do parecer da consultoria informando que era ilegal que a Receita Federal estava fazendo e que a decisão do STF era somente as saídas e nada havia sobre a base de cálculo sobre as entradas. Então, assim, há tudo um questionamento a respeito não somente a aplicação de imediato, então, todos os pontos pra ver se não vamos incorrer nenhum risco futuro tributário porque por mais

que sabemos que temos uma segurança jurídica num parecer de uma consultoria, sempre vamos um pouquinho além e sempre investigamos se não existem outras possibilidades ou se o risco não é tão grande para poder tá aplicando de imediato, então, assim, a gente realiza a aplicação mesmo que seja um pouco retroativo, mas temos que ter uma segurança jurídica mais calçada possível.

Entrevistador: Perfeito. Última questão: como os resultados dos serviços prestados por consultorias tributárias são compartilhados com todos os membros do departamento? Todos têm acesso àquela informação internamente?

Pré-teste 2: Sim. A gente tem uma pasta na rede onde a gente coloca todos os pareceres de consultoria que temos, tanto da consultoria, principalmente a consultoria do Ippolito, né, sempre que eu tenho um retorno eu transmito para todos da equipe, né, e depois realizamos reuniões para conversar e repassar, né, o conhecimento à todos, do que está se tratando, quais são as mudanças, quais são os impactos e, também, daquelas soluções que realizamos, que são soluções de consultas mais simples, onde realizamos consultas com e-mails que realizamos para a Econet, também realizamos um compartilhamento dessas que são mais simples através de e-mails repassando o conhecimento à todos.

Entrevistador: Entendi. Bom, [nome do entrevistado], as questões são essas 8. Então, estamos concluindo o questionário. Você ficou com alguma dúvida em alguma questão específica? As questões foram elaboradas de forma clara e transmitidas de forma clara?

Pré-teste 2: Sim, foram.

Entrevistador: Perfeito. Vou encerrar aqui a gravação. Apenas um instante...

Apêndice D – Terceiro pré-teste

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], eu vou fazer um roteiro de questões com você sobre a gestão do conhecimento tributário, tanto organizacional quanto interorganizacional. O objetivo do trabalho é esse. Os três objetivos desse questionário é obter uma melhor visão sobre a prática de criação e gestão do conhecimento organizacional. Obter uma melhor visão sobre os motivos que podem levar a contratação dos serviços de consultoria tributária. E obter uma melhor visão sobre os processos de internalização do conhecimento interorganizacional. Tá bom?

Pré-teste 3: Tá!

Entrevistador: O questionário está dividido com 8 questões e 3 blocos. Vamos começar com o perfil do entrevistado. Peço que você fale seu nome completo, idade, função que exerce e departamento que atua dentro da empresa, além do nome da empresa, por gentileza.

Pré-teste 3: [nome do entrevistado]. Eu tenho 41 anos. Eu atuo na [nome da empresa], que é uma empresa de *outsourcing* corporativo tributária. Meu cargo é de gerente fiscal. E eu atuo na área fiscal e trabalhista também.

Entrevistador: Ok. Primeiro bloco de perguntas. Práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional. Pergunta número 1: Como a equipe do departamento fiscal trata a legislação tributária que abrange as operações da empresa?

Pré-teste 3: Tem alternativas ou não?

Entrevistador: É uma forma geral. Como vocês pegam a legislação tributária e aplica nas operações da empresa.

Pré-teste 3: Bom, aqui com a parte de *outsourcing* temos clientes de vários modelos. Então, geralmente a gente acompanha as notícias e procura nos sites de consultoria ou mesmo no site da Receita Federal, prefeitura, acompanhando a legislação dessa forma, né, de acordo com o tipo de clientes que nós temos ou a necessidade de algum trabalho esporádico, trabalho pontual.

Entrevistador: Ok. Pergunta número 2: Como são realizadas as interações, diálogos ou reuniões para discussão de alguma norma tributária para a tomada de decisão?

Pré-teste 3: Bom, agora com a pandemia, nós deixamos de fazer reuniões presenciais, mas porque anteriormente, geralmente a gente fazia uma visita no cliente sempre no fechamento e acabava passando as mudanças. Então, hoje em dia tem sido muito por e-mail, nos últimos quase dois anos, por e-mail, avisando a pessoa que é a responsável por aquela atividade no cliente e também sempre o diretor da empresa ou o gerente da empresa, contábil no caso, e aí também fazendo reuniões via Teams ou alguma ferramenta nesse tipo, quando é necessário a

discussão ou alguma coisa. Geralmente é muito por e-mail. Tudo tem sido muito tratado por e-mail, ultimamente.

Entrevistador: Entendi. Pergunta número 3: como são elaborados os manuais, memórias de cálculo ou relatórios com procedimentos de como as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas?

Pré-teste 3: Geralmente, tem sido muito por e-mail ou alguma ferramenta que possa enviar esse tipo de documentação. Então, uma pessoa que é a responsável por aquele procedimento ou mesmo eu, né, checa a tarefa que deve ser feita. Geralmente são feitas prints de tela com algumas explicações e enviada para quem precisa fazer aqui ou também para quem precisa fazer aquela atividade no cliente.

Entrevistador: Entendi. Bom, segundo bloco de perguntas. Esse bloco tem como título: motivos que podem levar a contratação dos serviços de consultoria tributária.

Pré-teste 3: Desculpa, Douglas, eu não entendi o final. Que podem levar a contratação de que?

Entrevistador: Dos serviços de consultoria tributária.

Pré-teste 3: Tá bom, ok.

Entrevistador: Pergunta 4: quais são os principais motivos que levam a contratação dos serviços de consultoria tributária?

Pré-teste 3: Primeiro, a facilidade de uma informação consolidada ou uma ferramenta que seja fácil de procurar, por exemplo, legislação de ICMS que muda muito e você não consegue acompanhar esses protocolos via contato ou algo desse tipo. Ou quando é um assunto novo, por exemplo, a implantação de REINF, E-Social, que você não tem um lugar, uma ferramenta ou um site mesmo para você poder se programar para realizar aquela atividade posteriormente.

Entrevistador: Perfeito. Pergunta número 5: existe algum serviço específico que é prestado por consultoria tributária que é realizado periodicamente?

Pré-teste 3: Periodicamente?

Entrevistador: Isso.

Pré-teste 3: Eu não sei, se vocês chamarem, por exemplo, os serviços de assinatura de sites de consultoria, por exemplo, IOB e Econet, não se se pra você é material, mas isso é recorrente, a gente assina sempre e consulta sempre, agora se é alguma coisa pontual aí no caso não.

Entrevistador: Ok. Terceiro e último bloco de questões, [nome do entrevistado]. Perguntas 6, 7 e 8, começando com a 6.

Pré-teste 3: Tá.

Entrevistador: O título desse bloco é: processo de internalização do conhecimento interorganizacional. Como as consultorias tributárias entregam seus serviços prestados?

Pré-teste 3: Geralmente, através de reuniões ou algum curso, né, e o material que pode ser pra você baixar uma apostila em PDF ou alguma coisa desse tipo no próprio site.

Entrevistador: Perfeito. Pergunta número 7: depois dos serviços serem prestados, como é realizada o atendimento as normas tributárias?

Pré-teste 3: Você diz no caso para fazer um “check”?

Entrevistador: Isso, por exemplo: vocês recebem um serviço de consultoria tributária, no caso de vocês aí é a IOB, como vocês aplicam esses serviços para atendimento as normas tributárias?

Pré-teste 3: Geralmente fazendo a leitura do material que nos é enviado, dependendo do caso pode ser até individualmente, ou se é um caso que abrange mais áreas ou pessoas, fazendo treinamento mesmo ou uma reunião para discussão ou para apresentação. De repente pode ser que cada pessoa tenha lido aquele material, visto como deveria ser aplicado, aí você pode fazer um treinamento com as outras pessoas envolvidas pra poder disseminar aquela informação.

Entrevistador: Ok. Pergunta número 8, e última: como os resultados dos serviços prestados pelas consultorias tributárias são compartilhados com todos os membros do departamento fiscal?

Pré-teste 3: Geralmente através de cursos, né, quando é um assunto novo ou uma atualização que abrange uma mudança radical, podemos dizer assim, ou quando essa mesma atualização através de um treinamentozinho ou de uma reunião mesmo.

Entrevistador: Perfeito. Bom, [nome do entrevistado], foram essas 8 perguntas e acredito que foram atendidas as expectativas de vossa resposta. Só lembrando que a gravação não será compartilhada.

Pré-teste 3: Ah, não tem problema.

Entrevistador: É apenas para fins de estudo, tá? Ficou alguma dúvida em alguma questão específica?

Pré-teste 3: Não, acredito que não. Acredito que foram bem elaboradas as perguntas. Ficaram claras. Espero que eu tenha interpretado corretamente e tenha dado a resposta que possa te ajudar.

Entrevistador: Foram atendidas as expectativas. Só deixa eu encerrar aqui, um instante...

Apêndice E – Carta-convite para participação em entrevista**CARTA CONVITE PARA PARTICIPAÇÃO EM ENTREVISTA**

São Paulo, 03 de janeiro de 2022.

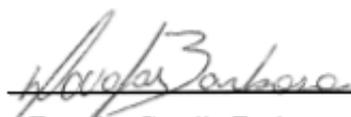
Prezado Senhor (a),

Meu nome é Douglas Barbosa e sou mestrando do curso de Mestrado em Ciências Contábeis pela FECAP. Estou realizando uma pesquisa com o tema **Gestão do Conhecimento Tributário: Um estudo exploratório nas empresas da cidade de São Paulo**.

A pesquisa tem como público-alvo gestores do departamento fiscal de empresas de Lucro Real ou Presumido situadas na cidade de São Paulo que contrata (ou já contratou) serviços prestados por consultorias tributárias. Pretendo obter uma melhor visão de como as empresas gerenciam o conhecimento organizacional através de seus colaboradores e o conhecimento interorganizacional através da contratação de serviços de consultoria tributária, além dos motivos que possam levar a contratação desses serviços.

Sendo assim, convido a participar de uma entrevista a ser sugerida e confirmada por V.S.^a em seu melhor dia e horário. A entrevista poderá ser realizada de forma remota ou presencial. Será gravada com vosso consentimento e seu conteúdo não será compartilhado ou externalizado, tendo como único objetivo a realização e conclusão do projeto. Esta entrevista leva cerca de 15 a 20 minutos e você será livre para deixar de participar a qualquer momento caso se sinta constrangido (a), incomodado (a) ou com algum desconforto em relação às questões do instrumento de pesquisa.

Atenciosamente,


Douglas Camilo Barbosa

(11) 9.6577-1265

douglas.cont7@gmail.com

Apêndice F – Primeira entrevista

Entrevistador: Boa tarde mais uma vez, né?! Obrigado aí pela disposição do seu tempo para poder participar dessa entrevista, no qual tem o objetivo de identificar as práticas de gestão do conhecimento, tanto organizacional perante o conhecimento dos colaboradores da empresa, quanto interorganizacional através de contratação de serviços de consultoria tributária, além também dos motivos que podem levar a essa contratação. Primeiramente, eu vou começar aqui com uma introdução: eu gostaria de saber o nome da empresa que você atua; o ramo de atuação da empresa; o regime tributário e; se contrata com frequência ou já contratou algum serviço de consultoria tributária, por gentileza.

Entrevistado 1: Boa tarde, Douglas. Eu fico feliz em colaborar com a sua pesquisa. A empresa é a [nome da empresa]. É do ramo de mídia editorial. É a macro e tem outros segmentos como transporte, por exemplo, que tem a [nome da empresa], e a distribuidora que é a [nome da empresa]. Mas a editora, essencialmente, é mídia e editorial. A gente tá no lucro real e sim, normalmente a gente contrata consultorias tributárias para fazer os trabalhos

Entrevistador: Ah, excelente! Muito obrigado. Essa primeira introdução é apenas para identificar se a empresa está apta a participar dos requisitos da entrevista, tá? Agora eu gostaria de saber um pouco sobre você: nome, idade, a função que exerce na empresa e o departamento que atua dentro da empresa.

Entrevistado 1: Meu nome é [nome do entrevistado]. Tenho 43 anos e atuo como gerente tributário há 11 anos nessa empresa.

Entrevistador: Entendi. Muito obrigado, [nome do entrevistado]. Bom, o nosso formulário, [nome do entrevistado], está dividido em três blocos compostos por três, dois e três questões, totalizando oito. Entretanto, durante o decorrer da entrevista possa ser que haja outra questão, algum outro questionamento em cima das questões pré-elaboradas. Tudo bem?

Entrevistado 1: Tá. Vamos lá! Vamos de uma em uma para ficar mais fácil para eu te responder. Pode ser?

Entrevistador: Isso. É de uma a uma.

Entrevistado 1: Então vamos!

Entrevistador: O primeiro bloco, [nome do entrevistado], composto por três questões tem como objetivo as práticas de criação e gestão do conhecimento organizacional, tá?! Questão número 1: Quais são os meios que a empresa, através da equipe do departamento fiscal, utiliza para se atualizar da legislação tributária a fim de aplicar nas operações da empresa? Como vocês

tem o primeiro contato com a legislação tributária, como vocês compartilham isso internamente, como vocês aplicam a legislação tributária perante ao fisco...

Entrevistado 1: A gente tem um canal de acompanhamento aqui, a gente assina a Cenofisco e diariamente a gente acompanha ali e também as notícias, notícias por vários meios: Valor Econômico e até as vias oficiais, Senado, Congresso, Diário Oficial... então a gente vai acompanhando as notícias. A legislações vão sendo publicadas, fazemos um filtro para ver que operações, que atividades aquela legislação vai impactar na empresa, e a gente divide a equipe conforme o assunto que faz o direto, o indireto, dependendo se é obrigação acessória, né? E aí a gente divide na equipe, eventualmente quando for projetos grandes como bloco novo de Sped etc., tem que até abrir um projeto por áreas, não só indiretamente, porque a gente precisa de envolvimento do TI, da contabilidade e outras áreas. Enfim, mas no primeiro momento a gente faz isso, a gente faz o acompanhamento da legislação, faz um filtro pra ver o que impacta e depois decide aí qual caminho a gente vai seguir para implantar com essas alterações na empresa.

Entrevistador: Perfeito, [nome do entrevistado]. Depois então que vocês têm acesso ao conhecimento tributário que o fisco produz, a mídia digital que é o Cenofisco intermedia, faz a corretagem desse conhecimento até vocês, internamente, como são realizadas as interações, os diálogos, as reuniões para discussão de alguma norma tributária pra, em consequência, tomar uma decisão?

Entrevistado 1: Bom, a princípio vai depender do impacto. Se for alguma coisa mais básica ali, de uma obrigação acessória, de implantação simples técnica, a gente divide com o próprio time. Então, depois desse filtro, o time que atua na entrega das obrigações e já vai adequar isso ao processo. Então, quando a gente tem uma legislação mais pesada, ou pra ter um impacto tributável negativo, até que a gente pense numa situação em que a empresa tenha discussão judicial ou algo do gênero, a gente tem que escalar, a gente divide a avaliação dessa legislação com o corpo jurídico, com a diretoria, pra decidir o que vai ser feito, de que forma, né?

Entrevistador: Entendi. Tá, perfeito. Claro, depois que você tem alguma prática rotineira, né, uma entrega mensal, uma obrigação mensal, você vai ter aquela obrigação...

Entrevistado 1: Então, vai legislação desse tipo. Ah, saiu um “ajustizinho” no layout da DIRF, esse tipo de coisa a gente não chega fazer uma discussão grande pra aprovar, né. Agora quando tem uma mudança que nem agora saiu a legislação complementar falando de DIFAL, aí a gente precisa ter uma discussão maior, que envolve jurídico, envolve diretoria, define aí... separa quais são os impactos, calcula inclusive qual o impacto disso pra poder ter uma decisão interna da empresa.

Entrevistador: Entendi. Bom, então depois que vocês tem esse filtro, que inclusive envolve o jurídico, alguma coisa do tipo, e vai ser alguma coisa mais, ou rotineira, ou alguma coisa mais específica, vocês costumam fazer algum tipo de memória de cálculo, manual para passar equipe, algum relatório de procedimento de como as atividades do departamento fiscal deve ser realizada... isso aí é até para uma possível troca de colaborador, que algumas empresas...

Entrevistado 1: Sim, sim. Isso é primordial. A gente costuma. A gente tem dois modelos, né. Um que é o *checklist* quando são obrigações mais práticas, vamos dizer assim, a gente já tem um *checklist* como você executa essas obrigações. Então, saiu alguma atualização a gente já atualiza essa alteração e já coloca nesse *checklist*, né, pra que a equipe fique sempre com o formato atualizado. E aí quando gera uma mudança maior, que pode surgir um impacto de uma determinada legislação, a gente trabalha assim: ou com memória de cálculo pra gente já apresentar para a diretoria, sempre tem que preparar uma memória de cálculo, né. E aí esse mesmo material já serve para a orientação da equipe também, de como vai funcionar para atuar dali por diante. Eventualmente até tenta pegar essa memória de cálculo e definir com o TI pra fazer os ajustes de alguma coisa que tem que ser adequada, né?

Entrevistador: Entendi. É uma forma do colaborador captar o conhecimento...

Entrevistado 1: Também. É bom que dá uma ‘mastigada’ para a equipe porque o volume de informações já é bastante grande, né, a gente acaba facilitando também, né, na parte da legislação e do filtro a gente cria ali um guia de processos feitos para a equipe poder trabalhar no dia a dia, né.

Entrevistador: Isso, exatamente! Já é um procedimento muito competente, né, pra intermediar esse conhecimento que formaliza a memória de cálculo e o colaborador a lê. Bom, perfeito, [nome do entrevistado]. Esse foi o primeiro bloco do conhecimento organizacional. Eu vou partir para o segundo bloco, composto por duas questões, que já envolve o conhecimento interorganizacional, ou seja, os serviços de consultoria tributária. A primeira questão desse bloco, primeira de duas: Quais são os principais motivos que levam a contratação dos serviços de consultoria tributária aí na sua empresa? Tem alguma coisa específica que é feita mensalmente, alguma dúvida de uma legislação nova, qual você acha que é mais primordial para a contratação?

Entrevistado 1: Depende, né, do momento. A empresa também já teve diversos momentos. Mas quando é uma coisa nova de mercado, né, claro, estamos falando de uma alteração grande como reforma tributária, esse tipo de coisa, a gente tem dúvidas a gente recorre com as consultorias tributárias. Então, vamos dizer que o primeiro fator é: a gente tem dúvidas de procedimentos novos, principalmente procedimentos novos, ou impactos novos, a gente recorre

a consultoria. Ou, outros momentos, trabalhos mais específicos, a gente já contratou bastante pra fazer recuperação tributária na empresa, fazer revisão e auditoria de obrigações e procedimentos para garantir aí o *compliance*, né, então normalmente é em cima desse tipo de questões tributárias que a gente recorre as opções de mercado.

Entrevistador: Então, no primeiro momento, você pode classificar isso como uma forma de seguro do conhecimento, né. Uma forma de, por mais que você tenha o conhecimento prévio, mas você quer ter uma segurança que aquilo, a sua interpretação está correta.

Entrevistado 1: É... tem algumas situações bem importantes. Lembro quando a gente implantou a EFD, a gente tinha muita dúvida no formato, e ali pra gente garantir que não tivesse risco também, então a gente estudou o procedimento e pegou a declaração porque achamos importante, até porque as multas eram muito altas, e achamos que era importante temos um auxílio de uma consultoria para validar o que tinha sido entregue e implantado. Então, esse é um evento, por exemplo, então eu acho que assim, por mais que a gente tenha o conhecimento interno das operações, a consultoria tributária também sempre ajuda nesse tipo de coisa, de validação e como existe o *compliance* dentro da empresa, é muito importante, né, que a área tributária é... qualquer “coisinha” bem “bestas” assim geram multas absurdas para a companhia, então, às vezes, é um investimento que vale a pena, a gente tá garantindo seu processo, né.

Entrevistador: Entendi. Perfeito. Bom, a segunda questão, inclusive é alinhada a esta quarta, a primeira do bloco, existe algum serviço específico prestado pela consultoria tributária que é realizado periodicamente? Isso pode ser revisão tributária, de impostos, pode ser algum serviço que de fato presta mais de uma vez ao ano.

Entrevistado 1: É lógico que a gente não está usando mais, a gente usa bem menos, sabe? Estamos precisando nisso aqui aí a gente acaba contratando, mas periódico não.

Entrevistador: Ah, tá. É mais, como se diz, algo eventual, né?

Entrevistado 1: Isso, é... Agora não está precisando. Talvez no planejamento do ano, no finzinho do ano, a gente já olha pro ano seguinte e tenta descrever se é necessário, né? Mas não que seja recorrente. Geralmente, a gente não faz isso recorrente não.

Entrevistador: Entendi. Perfeito, [nome do entrevistado]. Vamos para o terceiro e último bloco com a questão seis: a partir do momento que vocês fazem a contratação dos serviços, apresenta a dúvida de vocês com o esclarecimento que vocês desejam, como as consultorias tributárias entregam os serviços que eles prestam? Através de reuniões? Através de memorando? Através de e-mails...

Entrevistado 1: Normalmente, um pouco de cada, né. Vem ali uma resposta formal, um parecer, enfim, inclusive ele é sempre compartilhado com o time. A gente guarda isso para

efeito disposto, né, e reuniões ali na implantação ou para tirar dúvida. Agora, a gente tá tendo reunião tudo online, né, mas precisa normalmente ter uma reunião para fazer entrega, pra dúvidas do próprio parecer ou da resposta que a consultoria tá trazendo. Principalmente, esses casos de revisão que eu te comentei, aí acaba sendo mais reuniões do que material mesmo, né, vem um relatório de análise, mas a gente tem várias reuniões pra ser ajustado do que precisa fazer. Mas, no geral, é um pouco de tudo.

Entrevistador: Tá, desse um pouco de tudo aí, essa entrega mista, como vocês realizam o atendimento das normas tributárias? Vocês ainda fazem algum filtro interno ou vocês já aplicam o que eles apresentaram conforme o conhecimento deles?

Entrevistado 1: Da resposta da consultoria você diz?

Entrevistador: Isso.

Entrevistado 1: Vamos dizer assim: então a gente fez a pergunta e veio a resposta. Aí surgiu as dúvidas e se tem alguma discussão interna sobre a dúvida, a gente vai retornar, porque nem sempre a resposta da consultoria já vem 100% fechada. Às vezes faltou olhar algum detalhe, então a gente tenta ajustar, não necessariamente com a resposta a gente já fica, às vezes precisa de uma segunda leva de discussão, ou interna ou até com a própria consultoria até que a gente mata o martelo pra ir adiante, né.

Entrevistador: Entendi. Perfeito. Inclusive na questão anterior você acabou respondendo a minha última questão aqui, né, mas só pra ver os meios que você faz essa transmissão de conhecimento. Você comentou que as consultorias tributárias, a partir do conhecimento deles, através de uma forma mista de e-mails formais, diálogos, alguma coisa mais do tipo, a partir do momento que você, que é a gestora do departamento tem esse conhecimento e você já disse que compartilha com todos da equipe, como é feito esse compartilhamento? Por exemplo, a consultoria mandou um e-mail, você repassa esse e-mail ou você discute entre vocês através de algum tipo de reunião?

Entrevistado 1: Então, eu repasso o e-mail ou salvo na rede, na verdade, eu prefiro deixar sempre na rede porque fica lá no banco, né, se eu só passo o e-mail pro time, enfim, eu sempre procuro deixar os materiais ao alcance da equipe, eu deixo na rede, organizado por assunto, enfim, pra que todo mundo tenha acesso. Mas quando no documento acabou de chegar aqui então já divido com o time e peço pra que leem o material porque eu acho muito importante a equipe ter o contato mesmo com a leitura técnica, sabe. Às vezes eu sinto muito essa dificuldade porque a pessoa pega a legislação e tem a dificuldade de interpretação, enfim, então eu tento da uma forçadinha para que leiam e fazemos a reunião de discussão. Ai na reunião de discussão, eu vou fazer com eles aí, ah, qual vai ser o procedimento, memória de cálculo, como isso se

compreende, mas acho que é sempre importante já tenha lido o material, que mesmo que já tenham visto, né, porque a gente vai falar, né, e também que se tiver dúvida ou de repente pegar algum ponto que tenha escapado. Eu acho que quando o time, a gente dá hierarquia diretamente, pois aí eles pegam coisas que não tenham sido visto, inclusive a gente vai atrás de discussão pra que se faça algum ajuste no material também. Isso com o time.

Entrevistador: Entendi, perfeito. Inclusive com essa prática de você salvar o material em rede, compartilhar com todos da forma física, né, você acha que isso pode até facilitar uma entrada de um novo colaborador, algum tipo de pessoa nova naquele departamento, lendo aquele material...

Entrevistado 1: Ah, sim! Isso muito, ne. Chegou alguém no time, já vou falar: oh, aqui nessa pasta tem isso e isso, você dá uma olhadinha, e tem o *checklist* com os procedimentos do dia a dia, a forma que a gente faz, o padrão também que isso é importante, aí cada um chega, começa salvar de um jeito, o outro salva do outro, não tem nome, estrutura, conteúdo, alguma coisa ali que, vamos dizer que eu sou mais chata nesse tipo de quesito. Mas em termos de transferência de conhecimento, isso ajuda muito. Tanto para a gente organizar o padrão de trabalho quanto a informação eu acho muito importante ter um início, né. Aí por isso eu acho importante pra lembrar porque realmente a gente tem um número de lei maior do que antigamente, né, então tendo os materiais não mão é mais fácil pra tá olhando com a equipe, ainda mais que editora é claro que é de outro segmento, completamente de outro segmento, então o segmento, ele é de coisas tributárias, hoje é... muitas coisas específicas e que às vezes o colaborador, tipo, nunca teve contato na vida com imunidade, por exemplo, ele vai ter que estudar muito até entender ali os nossos processos e tudo mais, né. Então, compartilhar esse material com a equipe é fundamental.

Entrevistador: Acredito eu, inclusive aí pela prática que você vivencia frequentemente é uma forma genuína de você transmitir o conhecimento, tanto dos materiais quanto dos diálogos, né. É uma forma diferenciada que o colaborador, o seu subordinado possa captar esse conhecimento tributário. É bem genuíno mesmo, da forma que você faz, no meu ponto de vista. [nome do entrevistado], encerramos por aqui, tá? Eu vou finalizar a gravação, e se puder continuar em linha pra gente concluir...

Entrevistado 1: Pode ser!

Entrevistador: Só um minuto...

Apêndice G – Segunda entrevista

Entrevistador: Agora sim

Entrevistado 2: [risos]

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], o questionário aqui tem oito questões previamente elaboradas, tá? Entretanto, a gente pode ter algumas outras questões fora do questionário se a gente perceber que... tem... tem alguma... mais aprofundamento em alguma questão.

Entrevistado 2: Tá bom.

Entrevistador: Tá bom? Então a gente vai começar com a introdução. Em seguida serão oito questões divididas em três blocos, tá? O primeiro bloco é gestão do conhecimento organizacional. Segundo bloco é o serviço de consultoria tributária, né, a contratação. E o terceiro é a internalização desse serviço junto a empresa, tá? É... na introdução, eu vou pedir para que você fale o seu nome, a idade, a função que exerce e o departamento que atua dentro da empresa, por gentileza.

Entrevistado 2: Tá bom. Meu nome é [nome do entrevistado]. Tenho 46 anos. É... trabalho no grupo [nome da empresa] há seis anos. Sou coordenadora fiscal de três áreas, dentro da empresa tem subdivisões das áreas fiscais. Então eu sou coordenadora de apuração de indiretos. E a gente classifica lá indiretos o ICMS e o ISS, apenas. A outra área sob minha gestão é recebimento fiscal que é o registro de todas as despesas das empresas, independentemente se é fiscal ou não, então a entrada no ERP, fatura, nota fiscal, recibo, *invoice*, etc. E a terceira área que é sob minha gestão é a área de cadastro de fornecedores e cadastro de material de despesa. Então são três subáreas que fica sob minha coordenação no grupo [nome da empresa].

Entrevistador: Perfeito. Bom, você até respondeu a segunda parte que é o nome da empresa, o ramo de atuação, mas o ramo de atuação da [nome da empresa] é mídia digital, né? Se não me engano.

Entrevistado 2: O grupo tem vários ramos de atuação, né?

Entrevistador: Tá.

Entrevistado 2: O site da [nome da empresa] tem a mídia, o jornalismo, entretenimento, mas a gente tem dentro de grupo, empresas de telecomunicação, que é a [nome da empresa], né? Tem a [nome da empresa] são empresas de suporte técnico, licença de software, e... host, e toda essa parte de tecnologia, nuvem, tudo. Outro ramo de empresas que tá dentro do grupo é o ramo de educação EAD, nós temos [nome da empresa], [nome da empresa], [nome da empresa], é... são empresas do grupo [nome da empresa] e a gente faz a apuração desse ramo também. E a

aquisição mais recente foi a [nome da empresa], né? Então todas essas empresas fazem parte do grupo. O que é apartado da nossa gestão que existe uma controladoria a parte é o [nome da empresa], [nome da empresa], são, aí sim é meio de pagamento, equiparação a banco, aí nisso não tá mais. A gente fez o split em 2018 e aí é uma outro controladoria.

Entrevistador: Entendi. Bom, pelo porte da empresa aí, um breve histórico já, vocês contratam ou já contratou algum serviço de consultoria tributária, né?

Entrevistado 2: É. Algumas vezes a gente já contratou, mas foi bem pontual, muito pontual.

Entrevistador: Esporadicamente, vocês já contrataram.

Entrevistado 2: Uhum.

Entrevistador: Perfeito. Bom, vamos para a primeira pergunta, né? É... a gente já... você já deu um breve e maravilhoso histórico do grupo que você atua, né? Bom, a primeira questão é voltada mais para como vocês, da equipe do departamento fiscal geral, utiliza para... quais meios utilizam para se adequar ou verificar as leis da legislação tributária. A gente sabe que é um monte de legislação, dia após dia, vocês entram no site da Receita, do Senado, tem algum canal que intermedia isso? Queria saber sobre isso.

Entrevistado 2: A gente utiliza o portal da Econet.

Entrevistador: O Econet.

Entrevistado 2: A gente usava antes o IOB.

Entrevistador: Tá.

Entrevistado 2: Só que a consultoria do IOB é muito ruim. Telefone do IOB, é mais fácil falar com o Papa do que o consultor atender.

Entrevistador: [risos]

Entrevistado 2: Eles demoram também para responder quando você faz consultas formais, né. É, então a gente hoje, uns anos já, dois ou três anos que a gente utiliza o Econet.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 2: Então, o que é que eu oriento o time a fazer: O Econet é o portal inicial e o que tem as manchetes mais evidentes, a gente o Feed do que tem mais urgente e o de mais recente. Mas, é... sempre peço para o pessoal também buscar a legislação na origem. Recentemente, a prefeitura de São Paulo publicou uma nova Suren, né, incluindo códigos, excluindo códigos, então o pessoal vai, viu isso no Econet, mas depois vai lá na prefeitura de São Paulo, dá uma busca na internet, baixa a Suren, e aí, nós temos reuniões semanais que a gente discute também esse tipo de alteração da legislação e o impacto. Como a gente tem vários ramos dentro do grupo, algumas vezes, algumas alterações têm impacto em todas, mas é pouco.

Na maioria das vezes pelo menos uma empresa é impactada. Então a gente discute também em reuniões semanais

Entrevistador: Tá. Então vocês têm vários... vocês além de ter essa intermediação, essa corretagem de serviço da Econet, vocês ainda aprofundam da legislação na origem. Perfeito.

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistador: Bom, uma vez que você tem posse do conhecimento da Econet, né, que intermedia essa legislação tributária, ou nova, ou alterada, é... como são realizadas as interações, os diálogos entre equipe para vocês poderem absorver essa legislação para o time inteiro, e não só pra forma individual, e sim de forma coletiva?

Entrevistado 2: O time que tem mais esse *know how* de avaliar e perceber essa alteração, essa publicação, é meu time de indiretos, são quatro analistas, eu tenho uma analista sênior, um pleno e dois júnior, e aí, nessas reuniões semanais que a gente tem, aí sim entram os outros times. Entra a pessoa que é responsável pelo cadastro, e as outras quatro pessoas que são responsáveis pelo recebimento fiscal que, é... aí os outros times eu tenho assistente, tem júnior e tenho pleno, não tenho mais sênior. E aí, nessa conversa, das reuniões semanais que a gente fala da tributação. Claro que depois que a gente conversa e a gente tem esse entendimento, que tem impacto no grupo, a gente envolve outras áreas, por exemplo, um exemplo prático, que acabou de acontecer, é a alteração de código de tributação. Então, a prefeitura de São Paulo alterou o código de intermediação. Primeiro, a gente faz essa reunião interna, vê que é cabível pra gente, depois a gente chama uma reunião pra área de negócios pra avisar se houve mudança de alíquota ou não, a área de controles internos porque vai partir de controles internos a solicitação de alteração de códigos no sistema e a área de faturamento, porque a área de faturamento ela é a ponta, né, que emite os documentos. Além dela ser a ponta, no faturamento, ela é a porta inicial se o cliente questionar. Então a gente envolve a área de faturamento, controles internos e a área de negócios. Então a gente chama todo mundo numa reunião, explica o que aconteceu... Ah, tem uma área que a gente envolve bastante, que a gente troca bastante figurinha é o jurídico tributário. E aí, a gente faz aquele *kick off*, de, olha, de alteração de alíquota, alteração de código, quais são os próximos passos, qual o impacto, é... tudo de cada área, e a gente dispara essa ata e fica acompanhando, na ata, as ações de cada área.

Entrevistador: Entendi. Ah, perfeito. Bom, depois que vocês fazem essa reunião de interação, inclusive envolve bastante áreas quando necessário, vocês costumam, ne, claro que não é sempre, mas vocês costumam elaborar manuais, memórias de cálculo, para deixar aquele registro pra consultas futuras?

Entrevistado 2: Não, não. Memória de cálculo e manual não. O que é que a gente... a última vez que a gente até deixou um *book* foi naquela alteração grande de 2018 que incluiu publicidade, conteúdo, né, que tinha a legislação do ISS da lei complementar, aí então a gente sim, deixou um *book*, porque a alteração foi muito grande, né, entrou tudo que foi publicidade, conteúdo, então a gente deixou um *book* pra consultoria por causa de algum questionamento de auditoria ou de notificação ou fiscalização. Mas como, como tem uma ata de reunião, na ata a gente estrutura bem assim, ne, o que motivou com aquela conversa na ata, quem participou, quais são os próximos passos, né. Então, essa ata fica registrada e consolidada como tudo aquilo que precisa ser feito. Claro, que assim, essa estrutura de ata é muito, da minha área de indiretos, que tá acostumada a fazer dessa forma. Se for uma alteração, por exemplo, de PIS/COFINS, a coordenadora de PIS/COFINS provavelmente vai fazer diferente, né, então, muda um pouquinho de pessoa pra pessoa, mas, é... a forma de chamar um *kick off* das áreas envolvidas, isso sempre tem, porque são muitas áreas, a empresa, por ser uma operação muito grande, a gente faz uma reunião só que mais produtiva, entendeu? Do que falar com uma área, depois falar com outra, aí, assim, aí fica passando e-mail pra cada área, daqui a pouco você tem um milhão de e-mails e não consegue ler nenhum e ninguém se entende., né. Então, o *kick off* pra fazer alteração ou implementação, sempre todo mundo chama, toca, inclusive é uma prática do grupo [nome da empresa], da área comercial também, a área comercial quando quer lançar novos produtos, ela chama o *kick off* aí ela cola mais áreas envolvidas, ela explica o produto, aí a gente vai determinar a tributação do produto. Então, esse procedimento é um procedimento, que não é um procedimento formal, né, mas é um procedimento que todo mundo aplica dentro do grupo.

Entrevistador: Entendi. Bom, perfeito. Esse *book* aí acredito que inclusive pode ser que tenha ajudado alguma outra pessoa que não participou da reunião, né, por exemplo algum funcionário novo, alguma coisa do tipo, né.

Entrevistado 2: Sim. Especificamente pra área de controladoria, a gente tem aplicado o que a gente de P.O.P, que é Procedimento Operacionalizado Padrão. Pra cada atividade que a gente tem dentro da controladoria, cada uma tem o seu próprio P.O.P. Quando eu contrato alguém para minha área de recebimento fiscal, aí eu tenho lá o que é que ela precisa fazer. “Ah, eu vou acessar o ERP que é o SAP. Vou acessar o ECONET, tem lá a tela, o que eu consulto no ECONET. Como eu faço um lançamento no SAP. Como eu faço a apuração do ICMS da [nome da empresa], que é a telecomunicações.” Então, assim, pra cada atividade fundamental e atividade que faz parte da apuração do imposto ou faz parte do lançamento de nota, do cadastro de fornecedor de material, tem um procedimento padrão já fixado e a gente revisita esse

procedimento todo ano, então, a gente fez essa revisão ano passado, em agosto, então agora em agosto a gente vai fazer de novo, e assim, o P.O.P. ajuda bastante porque eu contrato bastante gente pra área de recebimento fiscal e a primeira coisa que eu faço: tome aqui o link [risos]. Olha aqui, olha aqui o P.O.P., vai fazendo suas anotações inclusive se você achar que o material precisa incrementado, incremente e depois me passe pra eu revisar. Então, pra esse tipo de operação, assim mais operacional, aí a gente tem os P.O.P.'s. Isso é uma cultura da controladoria, né, na controladoria da [nome da empresa] tem contas a pagar, contas a receber, controles internos, impostos diretos, indiretos, contabilidade, e aí, é... a gente tem um *sharepoint* e que todas as áreas têm seus P.O.P.'S *layout*, posso consultar de outra área, por exemplo.

Entrevistador: Ah, entendi. Existe uma interação entre todo mundo dentro da controladoria.

Entrevistado 2: Sim. É o mesmo diretor. Por isso que fica mais fácil também.

Entrevistador: Mais fácil. Mesma hierarquia acaba ficando mais fácil mesmo.

Entrevistado 2: É.

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], aqui a gente encerrou o primeiro bloco, tá. É... o segundo bloco é mais voltado para os serviços de consultoria tributária. Você diz que foi casos esporádicos da contratação, né. Mas, eu queria que você falasse quais motivos que levaram essa contratação quando ocorreu.

Entrevistado 2: As últimas duas vezes que a gente contratou consultoria, foi pra pegar o *know how* de software. Software, por exemplo, de buscar notas fiscais. Vou dar um exemplo: a prefeitura de Barueri, Barueri é o segundo município mais rico do Estado, mas a prefeitura é péssima, o site da prefeitura é péssimo. Então, assim, quando eu quero consultar uma nota na prefeitura de Barueri é muito difícil. Você tem que ter todas as informações da nota, então, a gente precisava pra um determinado trabalho pegar todas as notas emitidas de cinco anos, seis anos atrás. E aí, a gente ficou buscando quem tinha esse tipo de software no mercado, e aí a gente contratou uma consultoria. Uma outra consultoria foi pra baixar também software. Foi pra baixar XML de DANFE. Então, a gente precisava buscar vários XML de um fornecedor específico e a gente não tinha todas as informações, e aí, a gente saiu buscando no mercado, quem de consultoria tinha esse *know how*, também pegamos pra isso. É... raramente a gente pega consultoria contábil tributária pra fazer algum parecer porque esta, dentro do grupo [nome da empresa], vem do jurídico, inclusive com as várias parcerias que já temos com vários escritórios e aí quando a gente precisa de um parecer tributário pra alguma determinada, sei lá, alguma ação declaratória, um Mandado de Segurança, alguma coisa assim, aí essa ação vem do jurídico e o jurídico pega um escritório de advocacia. Raramente pega de consultoria contábil.

Então, a gente tem várias parcerias: Pinheiro Neto, é... outros que geralmente pega, aí a gente manda a demanda pro jurídico, o jurídico faz o orçamento deles dos escritórios que eles tem essas parcerias e já devolve pra gente com o parecer

Entrevistador: Entendi. É... pra dúvidas tributárias, de legislação tributária, uma nova legislação que vocês ainda tem alguma certa dúvida, vocês não contratam?

Entrevistado 2: Não, não. A gente conversa, a gente e o jurídico tributário...

Entrevistador: Tá.

Entrevistado 2: E aí a gente tenta chegar numa, numa, num denominador comum. Caso alguém ainda esteja desconfortável com essa conclusão que a gente chega, aí o jurídico leva para algum escritório pedindo um parecer formal porque se houver algum tipo de possibilidade de risco, né, da gente ser penalizado, alguma coisa assim, aí a gente prefere pegar essa consulta formal com parecer pra poder ficar resguardado.

Entrevistador: Entendi. Então essa consulta seria mais uma forma de seguro, né?

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistador: Segurança, pra que vocês não tenham alguma penalidade.

Entrevistado 2: É, porque o escritório geralmente eles conseguem avaliar inclusive se tem alguma coisa no STF, se tem algum, algum, algum julgamento em andamento que possa, que pareça favorável ou não, né? Então... mas 90% das vezes, a nossa conversa é interna, então, assim, tanto a gente do contábil fiscal quanto o jurídico tributário, a gente junta essas cabeças pra poder alinhar isso, porque são perfis totalmente diferentes, o pessoal do jurídico tributário é um perfil extremamente legalista, muito, né, do direito. E a gente, além de ter a visão contábil, né, a gente tem a visão fiscal tributária, claro, que a gente tem que fazer todos os dias, mas a gente também tá muito próximo do operacional, então tem algumas coisas que o jurídico tributário fala assim: “ah, da pra seguir de tal jeito”. Olha, operacionalmente não dá. Não tem condições.

Entrevistador: Entendi. Bom, então vocês não tem nenhum serviço prestado periodicamente, como revisão tributária, de imposto, normalmente...

Entrevistado 2: Não.

Entrevistador: IRPJ, CSLL, é tudo interno mesmo, né?

Entrevistado 2: É.

Entrevistador: Entendi. Bom, é, quando vocês, os 10% que vocês fazem consulta tributária externamente, como eles costumam entregar o relatório? Ou é apenas um e-mail que eles mandam: “oh, vocês esse passo, esse passo”. Manda parecer normal...

Entrevistado 2: Depende do valor envolvido. Se a gente tiver falando de uma consulta simples, de uma... apenas pra eles... a gente já está nessa linha e só quer uma confirmação, poucas vezes a gente pega o parecer formal, né, porque sai caro, também, né, os escritórios cobram bem caro por pareceres, mas assim, só se o valor envolvido for muito alto. Ah, a gente está pensando, não sei, entrar com uma ação de exclusão de algum imposto, de alguma coisa, então aí sim a gente pede um parecer formal, e aí vem um PDF com a legislação, com embasamento, com tudo e assinado pelos escritórios que são responsáveis. Mas, normalmente, é um bate-papo, um e-mail: “olha, não vejo que tenha impacto seguir desse jeito, não sei o que, não sei o que...”. Então, normalmente é mais informal.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 2: Mas esse é pelo relacionamento que tem também com os escritórios, né. Então, assim, como são escritórios conhecidos há muito tempo, então esse tipo de resposta informal talvez fique mais fácil por conta do relacionamento. Se você pegar um escritório que você não conhece, não tem um relacionamento já de longa data, claro que eles vão querer formalizar tudo.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 2: Né?

Entrevistador: Bom, quando vocês pegam esse parecer, vocês já aplicam a legislação ou ainda sobra algum tipo de dúvida e que vocês tentam conciliar um conhecimento entre vocês?

Entrevistado 2: Não. Geralmente a gente... se for alguma coisa a gente, do tributário, do fiscal, ainda esteja desconfortável, a gente leva isso pra diretoria, mas a gente apenas compartilha com a diretoria, mas a gente vai seguir porque o gerente está nos resguardando que a gente pode seguir. Então, a gente compartilha só pra demonstrar o nosso lado, né, e claro, a gente precisa se posicionar também, mas se a gente já tiver um e-mail do jurídico tributário e um parecer do escritório, a gente vai operacionalizar. Aí o tempo de aplicar ... “ah, a gente tá no meio do mês, não vou virar uma chave no meio do mês pra fazer uma apuração de partida fica muito complicado depois pra você justificar alguma coisa assim. Então, o *time* de aplicar vai ser dependendo da alteração. Se for alguma coisa simples, ou se for alguma coisa que não tenha grandes impactos, a gente faz naquele momento, mas “ah, vai mudar alíquota, vai mudar tributação, vai mudar a forma de operacionalização”, a gente espera virar o mês pra quando a gente começar exatamente no começo de cada mês pra ficar este histórico partido de fato, né?

Entrevistador: Sim, entendi. E depois que vocês têm esse parecer nesses casos raros que acontecem aí com vocês, é... os gestores, que é o seu caso, você compartilha com todos os membros da equipe, analistas, assistentes ou que houver? Ou fica apenas pra vocês?

Entrevistado 2: A gente compartilha. A gente... quando tá em nível de discussão, fica só no nível da gestão. Eu sou coordenadora, tem um gerente acima de mim, acima dele tem um diretor, então, é, essa... enquanto tá discutindo, a gente fica só nesse nível de gestão, mas a gente avisa para eles que está sendo discutido. Depois que tem a formalização, que tem um alinhamento, a gente envia todo o histórico de e-mail, eu particularmente acho muito importante que todo mundo tenha os históricos de e-mail porque hoje em dia é muito fácil você perder um HD e perde tudo aí, pelo menos se você perder, você sabe que seu time tem. E uma outra coisa que eu peço pra todo mundo é: esse tipo de histórico que muda tributação ou que tem um determinado parecer, a gente sempre salva na rede no mês do fechamento, na pasta do fechamento. Então, teve uma alteração do CEPOM no Rio de Janeiro, aquela decisão do STF, São Paulo meio que desconsiderou, mas Porto Alegre já definiu que não cobra mais cadastro CEPOM e Rio de Janeiro também, então esse tipo de coisa, olha, esse tipo de consulta, de e-mail, tem que ficar salvo no fechamento. Porque daqui dois anos a gente não vai lembrar porque parou de cobrar CEPOM. Então, a gente vai lá na pasta do fechamento nas unidades do Rio de Janeiro e vai olhar porque não teve ISS retido. Vai tá lá, “olha, não teve porque não precisa mais ter cadastro no CEPOM”. Então é um exemplo prático. A gente sempre faz assim, a gente compartilha com eles, pede pro analista responsável daquela unidade, daquele estado, daquele município, salvar lá na rede. Então, a gente tem as pastinhas na rede salvas por ano, por empresa, por tipo de impostos e fica lá salva e a gente prefere que fique assim. Fica acessível pra todo mundo. A gente... é interessante a gente ter. Vira e mexe eu puxo assistente pra... assistente do recebimento fiscal pra, pra... vir pra indiretos e aí dependendo do desempenho, a gente promove. Então, assim, a gente também tem esse histórico dentro da empresa, da gente reconhecer primeiro os talentos internos. Então, se eu vejo que tenho uma pessoa que é assistente, mas que olha a legislação, entende parte, me questiona, questiona outras pessoas, que não é uma pessoa passiva, então a primeira oportunidade que eu tiver na área de indiretos, eu puxo essa pessoa pra fazer apuração e dependendo do desempenho dela, e claro, dependendo do momento da empresa também, a gente consegue promover e por aí vai. Então, é importante que, eu acho muito importante que todo mundo, mesmo que seja assistente, analista júnior, e que não seja da área da apuração, mas eles estão na área fiscal, então eu acho importante que nessas reuniões que a gente faz na semana, é... a gente compartilhe o que tá acontecendo na área e estimule eles a lerem legislação, a questionar, a perguntar, então a gente deixa todo mundo na mesma página.

Entrevistador: Entendi. E até essa forma de vocês salvarem na rede até pode facilitar um novo colaborador entrando, né, vai ver aquele documento...

Entrevistado 2: Sim.

Entrevistador: Vai ver como se comporta aquele estado... Perfeito, [nome do entrevistado], encerramos por aqui, eu vou finalizar aqui a gravação...

Apêndice H – Terceira entrevista

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], começamos aqui a gravação da entrevista. É... como introdução, eu gostaria de saber o nome, idade, função que exerce na empresa e departamento que atua dentro da empresa, por gentileza.

Entrevistado 3: Bom, vamos lá! Eu sou o [nome do entrevistado]. Eu sou diretor financeiro da [nome da empresa]. Tenho 41 anos. E... acho que é isso, né, apresentação minha.

Entrevistador: Isso. Perfeito!

Entrevistado 3: Faltou alguma coisa? Não?

Entrevistador: Não. Perfil do entrevistado está completo. [nome do entrevistado], o nome da empresa você já disse que é [nome da empresa]. Qual ramo de atuação da empresa?

Entrevistado 3: Bom, a gente atua no mercado agrícola e veterinário, com predominância no veterinário. A gente industrializa medicamentos.

Entrevistador: Entendi. Qual regime... [interrupção]

Entrevistado 3: Tanto para a linha pet quanto para a linha de grandes animais, de produção, que eles chamam. Regime tributário atual nosso é lucro presumido. Mas a gente já passou por regime de lucro real também.

Entrevistador: Ok. É... vocês contratam ou já contratou serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 3: Sim. A gente contrata muito em apoio as decisões importantes da empresa, quando surge algumas coisas mais questionáveis. E a gente tem como hábito, a cada dois, três anos, a gente faz uma auditoria tributária.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 3: Específica na parte de tributos.

Entrevistador: Muito bem! É... quais são os meios, acredito eu que como diretor financeiro da empresa, o departamento fiscal está abaixo do Sr., né?

Entrevistado 3: Sim.

Entrevistador: É... não sei se o contato é muito rotineiro, se o Sr. tem práticas em identificar como equipe do seu departamento fiscal utiliza para se atualizar da legislação tributária. Eles, diretamente, verificam junto a Receita? Tem alguma empresa que intermedia isso?

Entrevistado 3: A gente tem, apesar de eu ser diretor, estou bem próximo da operação. Nossa empresa é uma empresa mais enxuta. Então eu tenho o papel de diretor, mas eu transito muito entre eles, entre gerente barra diretor. Bom, a gente tem alguns meios de atualização, né? Fórum... a gente participa de uma discussão tributária de um comitê tributário que tem dentro do nosso sindicato patronal, é... que a maioria dos temas que afetam o nosso mercado

veterinário são discutidos lá, que afetam toda a indústria, né, toda a cadeia de indústria. É... tem outros meios como a própria consultoria da Atrios, que eu tenho o hábito de mandar todas as alterações. E a gente também tem aí ferramenta de trabalho como, esqueci o nome da empresa, mas são empresas como IOB da vida...

Entrevistador: Ok.

Entrevistado 3: Que a gente de tempos em tempos valida se a substituição tributária é a mesma, se não é, se mudou alguma coisa, se mudou IPI, mas são esses meios de, de informações que a gente utiliza pra saber se teve alguma alteração ou não. Isso pra falar do dia a dia nosso, né, aí, tirando as grandes discussões.

Entrevistador: Ok, então existe algum intermédio, né?

Entrevistado 3: Sim.

Entrevistador: Tecnológico, como Cenofisco, IOB é... e algumas outras. Bom, é, conforme você disse, a equipe é bem enxuta e você tem contato direto com a sua equipe ou as suas equipes, como são realizadas as interações, os diálogos, as reuniões quando tem alguma legislação tributária nova pra tomada de decisão? Vocês se reúnem, trocam o conhecimento entre vocês ou apenas um já toma a decisão em si?

Entrevistado 3: Não, a gente sempre se reúne. Normalmente, depende do grau da decisão, tá? Mas, vamos lá! Decisões corriqueiras de pessoal mais operacional levanta a operação e antes de parametrizar o sistema e dá segmento a gente senta e conversa entre departamento fiscal barra diretoria financeira. Quando é alguma coisa questionável, e que envolve um valor maior, a gente envolve também consultorias fora da empresa, pra trazer opinião, né, e dependendo do valor é levado pra conselho, pra reunião de diretoria pra ser discutido juntos também.

Entrevistador: Muito bem!

Entrevistado 3: Então, por exemplo, entrar com ação de recuperação do questionamento do PIS/COFINS, isso daí é uma decisão colegiada, né, então tem lá desde base, levantando, isso aí, na verdade, nem acaba nem passando pela base, mas, enfim, a gente passa com conhecimento externo, conhecimento interno e decisão colegiada.

Entrevistador: Muito bem! É... respondida a pergunta. Bom, acredito eu... [interrupção]

Entrevistado 3: Só pra te dar um exemplo que citei agora, que mudou, né...

Entrevistador: Ah, sim!

Entrevistado 3: , Tá maior “brigaiada” aí, esse aí, por exemplo, meu pessoal interno entrou e fez o levantamento, a gente discutiu alguns pontos, discutiu com a consultoria, pra entender o posicionamento deles, e essa foi tomada a decisão até o meu nível, eu não precisei passar pra frente porque são valores menos expressivos pra empresa.

Entrevistador: Impactantes, né?

Entrevistado 3: É.

Entrevistador: Muito bem. É... Acredito eu, até pela prática das empresas, vocês costumam, devem manuais, memórias de cálculos ou até mesmo relatórios de procedimentos com as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas, correto? Até pra facilitar a entrada de um novo colaborador, por exemplo. Como vocês fazem esses relatórios, por exemplo, essas memórias de cálculo?

Entrevistado 3: Todos os relatórios e memórias de cálculo eles existem, tá? Mas nesse momento a gente tá passando por um trabalho de rever toda essa documentação nossa. O que a gente tá fazendo agora, é fazendo uns vídeos explicando o procedimento. A gente parou de escrever porque escrever muitas vezes a pessoa não lê de novo, né, ela acaba não lendo, acaba ficando difícil o entendimento e não consegue olhar pra dentro do sistema e saber o que fazer. Então agora a gente começou... conforme a gente vai retreinando as pessoas, a gente vai fazendo mini vídeos pra explicar qual que é, como é que é pra fazer aquele processo. Mas é lógico, né, tem coisa que tem que guardar memória de cálculo, isso daí tem que guardar, não tem jeito.

Entrevistador: Entendi. Tem a prática de, é claro, é mais difícil até pela, pelo seu comentário, mas os funcionários têm a prática de fazer alguma consulta nesses, nessas memórias de cálculo, nesses relatórios? Quando entra, por exemplo, tem contato próximo desses manuais?

Entrevistado 3: Olha, só no caso de treinamento.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 3: E aí é treinamento específico. Se a pessoa não tem a responsabilidade, não é ligada no setor que em algum momento pode substituir a pessoa que faça esse trabalho, ela não tem contato não.

Entrevistador: Entendi. Bom, mas tá lá, né, disponível pra, pra transmitir o conhecimento daquele manual, né, a disponibilidade existe.

Entrevistado 3: Está disponível pra equipe que faz jus aquele conhecimento. A gente não deixa o conhecimento aberto, por exemplo, pro contas a pagar.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: É fechado pro contas a pagar. É fechado dentro do departamento.

Entrevistador: Perfeito. Excelente! Saindo um pouco dessa área de organizacional, né, indo pra área interorganizacional, ou seja, a contratação de serviço de consultoria tributária, que é algo mais específico de mudança de legislação, é, dúvidas tributárias que existe um monte, muita complexidade aqui no Brasil. Quais são os motivos que podem levar a [nome da empresa], é [nome da empresa] a pronúncia?

Entrevistado 3: Sim.

Entrevistador: [nome da empresa], que leva a [nome da empresa] contratar serviços de consultoria tributária? Principais motivos? Mudança da legislação, é... complexidade de algum tributo...

Entrevistado 3: Olha, normalmente a mudança de legislação e planejamento tributário, planejamento estratégico tributário, mesmo, né, então tem discussões hoje dentro da empresa que ela, né, mudando um pouco, era pequeno, a gente passou a ser média, e a gente tá quase virando grande. Então a gente tá quase saindo do lucro presumido aí por questões de, de faturamento.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: E aí agora a discussão começa a ficar mais estratégico de falar de, de, de, de, é... de planejamento de, de estrutura da empresa, né, se é uma indústria, faz sentido ser uma indústria barra distribuidor, então a conversa vai ficando um pouco mais complexa agora, e nessa conversa sempre consulta os universitários, né?

Entrevistador: [risos]

Entrevistado 3: Eu chamo de universitários.

Entrevistador: [risos]

Entrevistado 3: [risos]

Entrevistador: É muito bom o substantivo dado a eles, né, porque...

Entrevistado 3: Ah, tem que chamar, não adianta...

Entrevistador: Não tem como, né?

Entrevistado 3: Só o pessoal nosso, não tem jeito.

Entrevistador: Chama os universitários.

Entrevistado 3: Quando têm fiscalizações normalmente a gente utiliza também apoio externo, pra ver as fiscalizações, né, questões mais simples, até mesmo no, no... a gente utiliza muito apoio externo, mas são, por exemplo, tem a Contribuirá que é esse comitê que eu estava te falando aí, de fato patronal. A gente pede para um pessoal da Atlas acompanhar para identificar algum possível risco que a gente não esteja identificando. A gente toma bastante cuidado nessa parte.

Entrevistador: Então você classificaria alguma dessas contratações ou até quase toda sua totalidade como uma forma da empresa tá segurada? Uma espécie de seguro o conhecimento das consultorias tributárias?

Entrevistado 3: É, é quase isso, só não é seguro porque diferente do que a gente esteja ofertando e honrando a conta é sempre da empresa, né?

Entrevistador: Sim, é verdade.

Entrevistado 3: Então ele não tem a responsabilidade de, de, de, de... que aconteça alguma coisa e eles respondam de alguma forma. A consultoria da consultoria mesmo, não entra nessa, não entra no risco, dizemos assim.

Entrevistador: Sim, mas...

Entrevistado 3: Quem toma o risco é a empresa.

Entrevistador: Mas é uma forma de mitigar o risco, né?

Entrevistado 3: Sim, sim, é uma forma de mitigar, exatamente isso. Então, por exemplo, né, mesmas discussões aparecem de forma mais corriqueira, a gente tem equipe interna que fica atenta a essas discussões, mas também tem uma, uma pessoa de fora que tem conhecimento muito mais avançado do que esse interno pra poder identificar se tem uma questão que não tá sendo, não tá sendo analisado pela equipe interno, né, mesmo um validador, um seguro mesmo, é o que você falou, né?

Entrevistador: É, perfeito. Existe algum tipo de serviço que eles prestam periodicamente ou é apenas num estado emergencial? É, por exemplo, revisão de cálculo de tributos durante o ano, durante um período específico, tem essa prática?

Entrevistado 3: Não. É algo sempre esporádico. A gente contrata quando realmente há uma necessidade. Vou dar um exemplo pra você também pra exemplificar, gosto de exemplificar pra entendimento aí. A gente tem o... a questão do PIS/COFINS que acabou de sair há uns tempos atrás. Então a gente contratou uma consultoria externa pra revalidar todos os cálculos que a gente fez de PIS/COFINS pra poder, é... como é que chama? Fazer o pedido lá na Receita Federal pra poder fazer a compensação.

Entrevistador: A restituição, né?

Entrevistado 3: A restituição. Então, assim, todas as informações de relevância, elas passam pela consultoria normalmente, tá? Não tem uma decisão assim que tem valor significativo não passa pela consultoria.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 3: E tem aquela outra questão que a cada dois, três anos a gente pede pra, pra fazer uma auditoria na empresa inteira. Aí, a pessoa vem, a empresa vem, pega todas as nossas operações pra ver e analisa cada uma delas está tudo fazendo sentido, se não está passando nada.

Entrevistador: Entendi. É, bom, depois que prestam esse serviço de consultoria tributária, a título emergencial, né, pra esclarecimento de alguma dúvida...

Entrevistado 3: Uhum.

Entrevistador: Como eles entregam os serviços? Eles costumam mandar algum relatório, algum parecer, algum e-mail, qual a prática comum pra essa entrega?

Entrevistado 3: O mais comum é e-mail, com base legal, dando um parecer assim, por e-mail mesmo. As decisões mais complexas, aí essa daí vem um trabalho a parte, todo, todo sofisticado lá, dando também um parecer não escrito no e-mail. Um trabalho mesmo que eles entregam lá. Tipo um *Booking*, né?

Entrevistador: Ah, sim, aí vocês guardam esse documento, né? É, pra consultas futuras, backup desse relatório, salva esse e-mail?

Entrevistado 3: Salva e-mail, salva trabalhos, são, são... a gente entende como base legal.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 3: Numa futura, num futuro questionamento a gente sabe da onde veio a informação e porque a gente tomou aquela decisão naquele momento, né, o tempo passa e a gente acaba não lembrando muito das coisas, por isso fica tudo muito amarradinho.

Entrevistador: Uma dúvida: todos os integrantes do departamento fiscal tem acesso a... essa resposta da consultoria tributária ou apenas a nível gerência?

Entrevistado 3: Quando é... depende do nível da questão, tá? Por exemplo, um estudo estratégico da empresa, isso aí só eu tenho acesso.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: Relatório vem pra mim e se algum diretor quiser eu até compartilho, né? É... agora um nível não gerencial, nem o operacional tem acesso a isso. Quando é uma dúvida operacional, que por exemplo, eu citei agora a discussão, a dúvida saiu do operacional, então o operacional mesmo que foi lá formulou a pergunta, formulou a questão e recebeu a resposta, então ele tem acesso. Então, quando é algo mais do dia a dia, o operacional barra gerencial tem acesso. Quando é estratégico, aí não, aí fica no nível de diretoria. Quando precisa compartilhar alguma coisa que é nível gerencial e operacional, vamos dizer assim...

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: Às vezes precisa compartilhar pra poder colocar pra, pra operar as coisas, aí sim, mas não completo. A gente filtra o que precisa saber e... pronto.

Entrevistador: Entendi. Perfeito. É... depois que vocês têm acesso a essa resposta tributária, vocês ainda fazem alguma... questionamento para com eles ou vocês já aplicam o que eles sugerem a determinada norma tributária?

Entrevistado 3: A gente faz questionamento. Se a gente não se senti confortável, a gente faz questionamento.

Entrevistador: É possível até contratar outras consultorias tributárias com a mesma dúvida? Pra ter uma combinação?

Entrevistado 3: Com certeza!

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 3: Vou falar pra você, dependendo da, dependendo da dúvida, da complexidade e do valor envolvido, a gente faz uma, entre aspas, contraprova, né, que é contratar uma outra consultoria, fazer a mesma pergunta pra ver se vem a mesma resposta.

Entrevistador: Se são parecida, né, porque às vezes algum entendimento...

Entrevistado 3: É, o entendimento, né. A mesma resposta que eu disse não é literalmente a mesma resposta, mas o mesmo entendimento.

Entrevistador: A margem de diferença é bem pouca, né?

Entrevistado 3: Isso.

Entrevistador: Essa dúvida [interrupção]

Entrevistado 3: Eu já tive, eu já tive dúvidas de resposta que foi reformulada por conta disso.

Entrevistador: Ah, perfeito. É...

Entrevistado 3: Que aí, quando vem contrário, eu questiono, eu questiono as duas.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: Né? Uma com a resposta, uma com a resposta, entre aspas, com direcionamento da outra, né? E aí as duas validam: “oh, não, vocês não podem por isso, por isso, por isso”. E a outra valida: “pode por esse caminho ou reconsiderando, eu entendo que realmente esse caminho é melhor”.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: Normalmente, uma das duas vai mudar a opinião quando isso acontece.

Entrevistador: Então terá três opiniões: uma da empresa em si e duas, uma de cada consultoria.

Entrevistado 3: É... sim. O da empresa sempre prevalece. A empresa não é uma, uma... quando a gente contrata a consultoria, da empresa não é uma questão técnica. A gente não tem, a gente... a gente, apesar da gente estudar tal, mas o tributário não é, a gente não tem setor tributário, ou seja, com advogado tributarista.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 3: A gente tem o setor operacional especialista tributário dentro da empresa, né, aí esse especialista tributário que a gente tem hoje, por exemplo, ele não é um cara focado no direito, ele é avançado no dia a dia do tributo.

Entrevistador: Sim, ciências contábeis que faz a contabilidade...

Entrevistado 3: Isso. Isso mesmo.

Entrevistador: É uma forma genérica do conhecimento, né?

Entrevistado 3: Isso. E é por isso que a gente contrata as contabilidades, as contabilidades não, as consultorias. E que a gente faz esse *check* aí, é muito mais porque uma foi por um caminho e a outra foi por outro, a gente acaba que “bom, tá bom, e aí, né, quem tá certo, quem tá errado nessa história”. Não é a empresa que decide quem que tá certo, quem que tá errado. A gente faz o mesmo questionamento invertendo as duas empresas, ou pra elas entrarem num consenso ou elas permanecerem fora de consenso e a gente toma a nossa decisão.

Entrevistador: Você deixa eles brigarem entre eles

Entrevistado 3: É... não é bem brigar entre si porque é uma... pra manter a isenção, eu não falo que eu consultei uma outra empresa.

Entrevistador: Ah sim, correto.

Entrevistado 3: Só coloco a opinião só. “Mas oh, e se fosse por esse caminho”, que foi o outro caminho que a outra empresa indicou. E pra essa outra empresa que indicou esse outro caminho, que vai, vamos dizer assim, que acho que é o mais certo, que normalmente a gente acha que o mais certo não é o que beneficia a gente, é lógico, né?

Entrevistador: [risos]

Entrevistado 3: [risos] Aí eu pego, mesmo... essa mesma negativa que eu tive da outra empresa e mando pra outra empresa que falou pra ir por aquele caminho. “Oh, mas eu posso ir mesmo por esse caminho? Por que isso daqui, isso daqui, isso daqui?” Aí alguém, normalmente, pelas experiências que tive até hoje, uma das empresas vai voltar, entre aspas, atrás. Vai falar “oh, realmente eu não tinha olhado por esse ângulo e o caminho correto é esse aí”. E aí a gente acaba validando uma decisão única, né?

Entrevistador: Sim, não tem como ter duas verdades no mesmo objeto, né?

Entrevistado 3: É, é... isso. Mas isso a gente normalmente só utiliza pra grande decisão. Coisa que impacta demais a empresa.

Entrevistador: Entendi. Mas essa dúvida inicial, né, até então vocês discutem internamente pra surgir essa dúvida ou quando vocês batem o olho “opa, deixa eu contratar uma nova consultoria pra ver se de fato é esse entendimento coletivo”?

Entrevistado 3: Olha... eu não entendi muito bem o questionamento, pra falar a verdade.

Entrevistador: A consultoria tributária deu o entendimento deles, né. Chegando em vocês, vocês fazem de uma forma colegial, a análise daquela resposta ou já contrata uma segunda opinião?

Entrevistado 3: Então, aí depende, né, se a, a... se tem mais de um caminho, porque acaba que a gente faz uma análise interna...

Entrevistador: Tá.

Entrevistado 3: Se dentro da análise interna a gente entende que tem mais de um caminho e a decisão é muito impactante pra empresa, a gente contrata a segunda empresa.

Entrevistador: Ok, mas sempre no colegiado, né?

Entrevistado 3: Sempre no colegiado. Às vezes é só pra confirmar, tá? Então, assim, a gente contrata não porque a gente acha que tá errado, né, porque a decisão é muito complexa e muito importante pra empresa, então a gente contrata a segunda empresa pra ter duas fontes que é desse jeito mesmo e é, também, eu sinto confortável que é desse jeito.

Entrevistador: Sim. É uma segurança que se torna maior.

Entrevistado 3: É, exatamente isso. Mas isso aí é pra, eu vejo isso umas três vezes até hoje.

Entrevistador: Poucos casos, né, que divergiram das respostas. Perfeito. Bom, [nome do entrevistado], as perguntas eram essas, tá? Deixa eu encerrar aqui a nossa entrevista. Só um minuto...

Apêndice I – Quarta entrevista

Entrevistador: Estou gravando aqui a nossa entrevista de mestrado, cujo tema, gestão do conhecimento tributário, tá bom? É, lembrando [nome do entrevistado] que essa entrevista aqui, qualquer momento você pode interrompê-la caso você sinta-se desconfortável com alguma questão. É, o questionário já qualificado, contém apenas 8 questões aí diversificadas sobre o tema gestão do conhecimento tributário, tá bom? É, e aí eu gostaria de saber mais sobre o seu nome, a sua idade não precisa ser exata, tá? Se você não se sentir confortável, pode ser uma idade aproximada. A função que exerce e o departamento que atua dentro da empresa. Lembrando que o seu nome e o nome da sua empresa serão sigilosos para entrevista, não serão divulgados.

Entrevistado 4: Tá. Sou... meu nome [nome do entrevistado], 44 anos. Trabalho na [nome da empresa] e tenho a posição de coordenadora fiscal.

Entrevistador: Perfeito, é. Você já até respondeu s empresa, o nome da empresa que a [nome da empresa], é, você poderia falar qual é o ramo de atuação e o regime tributário? E se ela contrata ou já contratou algum serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 4: É, nós somos do segmento farmacêutico, né? Temos aí também a linha de Cosméticos e nutracêuticos, são suplementos alimentar. E estamos no regime de apuração do lucro real.

Entrevistador: OK, é, você já contrataram algum serviço consultoria tributária, contrata com frequência, esporadicamente...

Entrevistado 4: Sim, trabalhamos, né? Temos apoio aí de bastante terceiros, não é para nos apoiar aí, que o ramo farmacêutico é bem dinâmico, né? A tributação, então a gente precisa, né? Tá acompanhando antenado aí com as alterações, então a gente tem um suporte bom de, de parceiros.

Entrevistador: Entendi. Muito bem, [nome do entrevistado], essa foi a introdução, está é, eu agradeço, a princípio, então a gente vai para as questões. Bom, é, todas as questões estão voltadas à geração do conhecimento, conhecimento tributário, seja ela interna, né? Entre vocês, seus colaboradores ou externa, com a contratação de algum serviço de consultoria tributária? Bom.

Entrevistado 4: Perfeito!

Entrevistador: É... Lembrando que até você já comentou aí que é uma, é uma área muito difícil tributariamente. É, então quais são os meios que a equipe do departamento fiscal da [nome da empresa] utiliza para se atualizar da legislação tributária?

Entrevistado 4: Então, nós temos aí a ferramenta, né, que a gente utiliza Legisweb, a Cenofisco.

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 4: Tá? Então somos afiliados aí a [nome da empresa], que é o sindicato da... dos farmacêuticos, né? Então eles têm um grupo tributário, e a gente interage aí, né, diretamente com esse grupo, então tudo que tem de alteração aí que envolve o segmento farmacêutico, a gente está aí junto com esse grupo e recebe as alterações. Trocador, né? Tira dúvidas. E toda terceira quinta-feira do mês tem uma reunião com o grupo onde a gente por expõe as pautas, né? De, das legislações, das alterações que está ocorrendo, né? Pra gente ter um consenso e aplicar as mudanças, né? Não no ERP para atender a legislação.

Entrevistador: Ok. esse contato com o fator externo é típico ser semanalmente ou pode ser que ocorra alguma outra frequência de mais de uma vez por.

Entrevistado 4: Você fala desse grupo do [nome da empresa]?

Entrevistador: Isso.

Entrevistado 4: É esse grupo, assim, é, na terceira semana, é mensal. E no decorrer desse intervalo aí o que vem ocorrendo de alterações, né, a gente vai trocando e-mails ou convoco uma reunião extraordinária, se for necessário.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 4: Então, é um grupo bem ativo.

Entrevistador: OK, bom, é, com posse da legislação tributária, acredito eu que você vai ser muda centralizadoras dessa absorção do conhecimento tributário externo, é, como você utiliza, quais mecanismos, ferramentas que você utiliza para você se interagir com a sua equipe e passar essa tributária que veio de fora para dentro?

Entrevistado 4: E nós também temos, né, juntamente com a equipe, reuniões semanais, né, onde nós trazemos essas mudanças e o comunicado quando é formalizado uma alteração, é passado para todos por e-mail.

Entrevistador: Entendi, é a sua equipe, costuma fazer perguntas do, do, da nova legislação que você passou é algo mais restrito a eles operacionalmente, existe uma troca.

Entrevistado 4: Costumam questionar e também no dia a dia, né?

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 4: Diante das funções, situações que aparece, eles vêm tirar dúvidas, questionam.

Entrevistador: E eles debatem muito a respeito da legislação tributária?

Entrevistado 4: Oi?

Entrevistador: Eles debatem muito com você sobre alguma, algum caminho que pode ser tomado ou é mais hierárquico, você passa e eles atendem.

Entrevistado 4: Não tem a troca ne, entendeu? Tem uma troca.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 4: De informações até às vezes ocorrem situações que eles recebem primeiro e vem trazer, né? De repente, está participando de algum grupo, ele: “olha, só vim comentar isso, acho que aplica”. Eu falo: “vamos lê, vamos ver realmente...”.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 4: É se aplica a nós, vai ser a partir de, né, de tal mês essa vigência... então assim é bem interativa.

Entrevistador: Entendi. É, com conhecimento tributário, né, já posse de vocês, como são elaborados manuais, memórias de cálculo ou até mesmo relatórios de procedimentos de como as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas? E isso parte de você ou parte de algum supervisor seu, elaborar um relatório, passar para equipe...

Entrevistado 4: Não, aqui no nosso setor, todas as nossas atividades, obrigações que nós entregamos, tem uma instrução de trabalho.

Entrevistador: OK.

Entrevistado 4: Toda, toda rotina, né, aquela coisa que acontece todo mês, fechamento, entrega das obrigações, tem tudo mapeado, né, até publicado isso. E isso até ajuda quando entra alguém novo na equipe, a gente dá mais uma explicação, né, sobre o sistema. Agora, essa instrução de trabalho já tem aí, passo a passo, fica até mais fácil pra pessoa, né, tomar o conhecimento de como funciona.

Entrevistador: Entendi. Bom aí quando entra algum funcionário novo e com posse desses é, podemos dizer assim, manuais, eles conseguem absorver bem a rotina de trabalho ainda fica muitas dúvidas que precisa ser dialogadas.

Entrevistado 4: Sobre a rotina, consegue tocar com essas instruções. Aí, o que nós trabalhamos com esse novo colaborador em suas particularidades, né, que tem esse segmento farmacêutico, então isso, né, a gente tem que sentar como, né, de acordo com o que ele vai atuar no departamento. Né? A gente explica, aí toda a tributação que envolve o segmento farmacêutico.

Entrevistador: Entendi. Bom, é, acredito eu, que até pela frequência que você até disse sobre o conhecimento de fora, né, através de Cenofisco, é, em outros meios, quais motivos que você avalia serem cruciais para a contratação de serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 4: Aí, eu acho que é primordial, porque assim não tem como, né, a gente está situado com todas as mudanças que está acontecendo, né, nos estados, se a gente não tem essas

ferramentas, né? A gente não consegue o tempo todo tá lendo um regulamento, um decreto que sai na Bahia, sai do Rio Grande do Sul, né, então essas ferramentas são essenciais, né, pra nos dar esse respaldo, se não vai ficar, vai como que fala? Ficar muito defasado, né, coerente, né, o faturamento da empresa, né.

Entrevistador: Ok. Fora esse motivo de mudança, existe algum outro motivo, é, que a consultoria tributária presta para com vocês? Revisão...

Entrevistado 4: Ah, nessas ferramentas tem até parte de cálculo, né, de repente está com uma dúvida, como funciona o cálculo, essas ferramentas aí, essas consultoria tem esses tipos de ferramenta que nos auxilia também.

Entrevistador: Entendi. Vocês costumam contratar alguns serviços de direito tributário, advogados tributaristas?

Entrevistado 4: Sim, nós temos, né, dois escritórios grandes parceiros, né, que nos ajuda em questão de teses, né? Recentemente, a exclusão do ICMS da base de cálculo de PIS e COFINS. Então a gente tem todo um respaldo...

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 4: Desses escritórios.

Entrevistador: É, fora isso, né, fora essas mudanças frequentes, né, que tornam assim até típicas, mas tem algum serviço específico que a consultoria tributária externa presta periodicamente? Pode ser de forma mensal, semestral, anual...

Entrevistado 4: Não, não temos assim, contratos mensais, né, conforme surge a demanda, né?

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 4: E aí nós contratamos.

Entrevistador: Tá. É quando tem alguma auditoria contábil, é, os auditores costumam mandar a equipe de auditoria fiscal também para o...

Entrevistado 4: Também, isso trimestralmente, nós temos aí a demanda. E aí, a auditoria tem a parte de *tax*, né, que aí trata conosco.

Entrevistador: Sim, aí eles avaliam todas as memórias de cálculos, as apurações, ações.

Entrevistado 4: Toda a memória de cálculo, todas as obrigações.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado 4: É, né, marcam reuniões para tirar dúvidas, né? Algumas situações que eles se depararam, querem entender melhor.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], é... Como as consultorias tributárias entregam os serviços que eles prestam? Isso aí pode ser de forma digital ou até dialogada, tá? Existe alguma, alguma maneira que eles entregam ou mais entregam com frequência?

Entrevistado 4: As consultorias?

Entrevistador: Isso. Vocês foram lá, fizeram uma consultoria tributária, como eles entregam o serviço?

Entrevistado 4: Eles entrei outra vez de um relatório, né, dependendo de como foi a demanda, relatório.

Entrevistador: OK, geralmente relatório mesmo?

Entrevistado 4: Isso.

Entrevistador: É um parecer mais específico ou algo mais informal?

Entrevistado 4: Sim, parecer, né, todo embasamento...

Entrevistador: Ok.

Entrevistado 4: Quando for, com fundamento, fundamentada.

Entrevistador: Bom, depois que vocês têm posse desse relatório, é, como vocês aplicam a legislação tributária? Vocês ainda fazem algum filtro interno ou já se respalda com o relatório que eles passaram para vocês?

Entrevistado 4: É, a gente sempre costuma, né, ter uns dois pareceres, né?

Entrevistador: Tá.

Entrevistado 4: Diferente, né? De, de terceiros.

Entrevistador: OK.

Entrevistado 4: É, é. Diante desse parecer, a gente leva, né, pra gestão superior e dando OK, a gente passa a aplicar, né?

Entrevistador: Entendi, é, sempre tem a frequência de vocês contratarem ou consultarem duas consultorias distintas.

Entrevistado 4: É, vai mais do tema, né? Quando é um tema que gera muita, né, discussão, muitas dúvidas, aí sim, agora se é de repente é uma coisa que está mais clara.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 4: Aí sim um, aí vai dar...

Entrevistador: Quando é só uma, vocês ainda queixou algum, eventualmente ainda tem algum questionamento sobre o que eles passam ou vocês sempre tem a coerência que está correto?

Entrevistado 4: Não que, antes do parecer, né, tem toda uma troca, né? De informações. Na troca de informações. Então, quando eles finalizam e passam o relatório, né, já está bem esclarecido.

Entrevistador: Entendi esse relatório costuma ir para suas mãos ou é compartilhado já com todos os membros da equipe?

Entrevistado 4: Não, primeiro vem para mim e para o gestor, gerente da área. Aí dependendo do assunto, é repassado, né, ou não, se de repente não comp... não compete, né, aos demais...

Entrevistador: Tá, é, vocês costumam salvar esse parecer na, em rede interna pra eventualmente, o novo colaborador? Até mesmo a consulta futura?

Entrevistado 4: Sim, tudo é salvo em rede, né, tem as pastas com os temas...

Entrevistador: Tá?

Entrevistado 4: Até se futuramente for questionado, né, porque tá aplicando dessa forma, a gente tem o documento.

Entrevistador: Entendi. Frequentemente, vocês fazem uma nova consulta daquilo que foi salvo ou já implanta uma memória de cálculo segue aquela memória?

Entrevistado 4: Não, só se tiver alguma alteração, né? Aí é solicitado um novo parecer, se não, não tem, não é renovado não.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], você avalia que tem alguma outra informação que não foi abordada nas questões anteriores que deveriam ser abordadas agora? Ou você acha que já foi atendido todo o conhecimento tributário da [nome da empresa]?

Entrevistado 4: Acho que foi tudo Douglas, né? A gente tem vários respaldos, né? De terceiros, escritórios de advocacia, né, renomeados...

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 4: Nos dar toda assistência.

Entrevistador: Entendi. Bom, [nome do entrevistado], é, essas são as questões, tá, só, só reforçando aqui que os dados seus e da [nome da empresa] serão preservados para a pesquisa, não serão compartilhados, muito menos serão citados, na, na transcrição da entrevista. E eu vou finalizar aqui, só um instante.

Entrevistado 4: Seria isso?

Entrevistador: Seria isso.

Entrevistado 4: Ai então tá ótimo, foi tranquila [risos]

Entrevistador: Um minuto, [nome do entrevistado]...

Apêndice J – Quinta entrevista

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], é, estamos aqui numa entrevista de mestrado, tá, cujo tema é gestão do conhecimento tributário, um estudo das empresas da cidade de São Paulo, cujo objetivo é a gente identificar como gestores de departamento fiscal, eles atuam na contratação de serviços tributária e como eles transmite conhecimento tributário para os seus liderados. É, o questionário é composto por 8 questões, nos, nas quais poderão surgir novas questões para a gente aprofundar essa pesquisa, essa entrevista. E para começar, eu peço que você fala o seu nome, a sua idade aproximada, caso sinta-se desconfortável em falar a idade exata, a função que exerce, o departamento que atua dentro da empresa, por gentileza.

Entrevistado 5: Certo, boa noite, Douglas. Meu nome é [nome do entrevistado], eu tenho 34 anos, eu sou formada em ciências contábeis, sou contadora. Meu cargo é de contadora e eu atuou tanto na área de contabilidade quanto na parte de gestão fiscal também.

Entrevistador: Perfeito. É, por gentileza, [nome do entrevistado], você poderia falar o nome da empresa, o ramo de atuação, o regime tributário e se contrata ou não serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 5: É um grupo. Ele chama [nome da empresa]. É empresa limitada. Tem empresas S.A.'s também, mas de capital fechado. É, e o grupo, ele, ele contrata sim consultoria tributária.

Entrevistador: OK, qual o regime tributário que vocês atuam hoje?

Entrevistado 5: Hoje é lucro real.

Entrevistador: Perfeito.

Entrevistado 5: Em sua maioria, dentro do, da, da operação principal da empresa é o lucro real.

Entrevistador: OK, [nome do entrevistado], muito obrigado. [nome do entrevistado], você poderia falar é sua rotina profissional desde a área acadêmica até onde você se encontra hoje, fazendo uma linha, uma linha histórica, os pontos principais da sua carreira.

Entrevistado 5: OK. Eu iniciei no, na área de contabilidade, aos 16 anos. No estágio. Por intermédio de uma parente, tive indicação e eu fazia serviços gerais dentro de um escritório de pequeno porte, um escritório familiar. É, eu permaneci lá até os 18, onde eu fazendo um cursinho, eu é conheci um professor que me que queria alguns alunos que tivessem, é, pouca experiência, mas que estivessem interessados na área de, de contabilidade. E aos 18 anos eu fui pra, pra um *outsourcing*, um escritório maior, com uma carteira de clientes, é, com uma demanda bem alta e eu permanecer nessa empresa por 6 anos. E foi uma experiência vasta. É, conheci muitas pessoas, é, passei por vários tipos de situações. É, eu entrei das empresas,

começando como estagiária, passei como auxiliar. É, e após um ano que eu estava nessa empresa, comecei a minha faculdade. Então, iniciei minha faculdade em 2017. Fiz 17 a 2020. É, é, e eu tinha, tinha dúvidas entre direito e ciências contábeis. Aí quando eu entrei nessa empresa, aí eu tive certeza de que eu queria fazer ciências contábeis. É, cheguei a ser analista de um, de um, líder de uma equipe. É, tive boas experiências, obviamente, alguns, algumas situações um pouco caóticas como todo o mercado de trabalho e por diversas situações, e também porque é por questões financeiras, busca de novos horizontes e oportunidades, eu é decidir que não, não, não queria mais no *outsourcing* tive uma oportunidade de entrar numa contabilidade interna de uma empresa que é um perfil totalmente diferente em questão de organização, rotina de um escritório de *outsourcing*. E aí eu estou nessa empresa atualmente. É, estou 10 anos aqui, é, tem um, com certeza é, as experiências mudaram muito, as perspectivas, as percepções, porque é dentro do *outsourcing* havia mais, é, segregação, né? De funções, nos departamentos e dentro da contabilidade interna é, a relação dentro da empresa é mais estreita. É isso.

Entrevistador: Muito bem, [nome do entrevistado]. Bom, então a sua vasta experiência é, me pede para fazer a primeira questão aqui. É, [nome do entrevistado], quais são os meios que a equipe, principalmente a do departamento fiscal, utiliza para se atualizar, se atualizar da legislação tributária, a fim de aplicação nas operações da sua empresa?

Entrevistado 5: É, desculpe, não ouvi o começo da pergunta é, quais meios?

Entrevistador: Isso, que vocês utilizam para se atualizar da legislação tributária.

Entrevistado 5: Certo, hã, nós temos uma, uma empresa de consultoria tributária que tenho que dar um respaldo muito, é... está sempre muito presente, dá um respaldo para a gente semanalmente. É, temos reuniões, é, pelo menos de, se não semanais, temos de 2 vezes ao mês. E temos uma relação *full time*. Além disso, nós é utilizamos de parte da, da própria, do próprio sistema da receita federal, dos municípios que a, que o grupo atende, que tem suas legislações, há, e tem também a assinaturas *online*, como a IOB.

Entrevistador: Muito bem. Bom, é... com posse desse conhecimento tributário, como são realizadas interações, diálogos ou reuniões com a sua equipe para transmitir esse conhecimento ou só mesmo trocar uma ideia entre eles?

Entrevistado 5: É, temos uma programação mensal que já faz parte da rotina do departamento, que é uma agenda tributária. Que para atender a demanda do grupo, né, porque é contabilidade interna, as é um grupo de empresas, então tem uma demanda alta também. É, não é assim tão simples, é, nós temos uma agenda tributária que a gente já organiza ou não, não, no primeiro dia útil do mês. É, além disso, as obrigações acessórias que nós temos mensalmente, elas já são

atualizadas entre o departamento, é, o pessoal, os colaboradores do departamento já tem acesso a partir da demanda da edição, é, e de como se essas declarações funcionam. Temos uma analista fiscal que efetua as operações que são analisadas por mim depois, antes de transmissão. É, e relação a, ao passar o conhecimento, eu incentivo o autoconhecimento, incentivo estudo, atualização pessoal, mas eu procuro sempre esclarecer a assuntos novos e situações novas dentro da empresa e do perfil fiscal.

Entrevistador: Muito bem. É, como são elaborados manuais, memórias de cálculo, relatórios com procedimentos de como a rotina do departamento fiscal pode ser executada? É, além disso, esses manuais que vocês podem fazer, você acredita que pode ajudar um novo colaborador?

Entrevistado 5: Sim, é inclusive como nós temos, é nosso departamento administrativo e fiscal fica em São Paulo, só que as empresas como elas funcionam em bases de outros municípios, nós temos colaboradores em outros municípios que lidam com documentos que afetam diretamente o nosso trabalho, então é há muitos anos é, na verdade, desde quando eu entrei na empresa, teve algumas mudanças colaboradores, tanto das bases quanto a quem administrativo, e que, ao longo do tempo, nós fomos é formulando, é relatórios de treinamento. É, porque também tivemos mudança de sistema. E principalmente, porque é, é um sistema integrado, então afeta diretamente o nosso trabalho. Então aplicamos um treinamento, é presencial. E à medida que precisa configurar, parametrizar novas atualizações, é, a gente atualiza esse formulário, manda por e-mail, é documenta e a gente fica sempre à disposição para dúvidas. É, mas geralmente como a é parametrização e as informações ficam, a maioria delas amarradas, a gente acaba não tendo muito problema em relação a, a execução dessas novas funções.

Entrevistador: Muito bem. Bom, saindo um pouco agora da área interna do conhecimento e no para área externa, quais os principais motivos que você julga necessário ou essencial para fazer uma contratação de serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 5: É, a consultoria tributária contratada, ela traz o respaldo de uma terceira pessoa. É, que tem um, então vamos dizer uma opinião, mas ela tem um, ela tem uma tratativa imparcial. É que não tem, é, não que dentro da empresa a gente pode ter conflitos referente a legislações, mas que ela traz um respaldo de segurança, pra empresa, que a gente possa ter uma, uma, uma rotina, a gente pode dar sequência à nossa rotina de trabalho sem que haja interferência ou problemas. Ham, no tempo de execução, porque a gente está, a gente faz adaptações, conforme muda a legislação, conforme tem que fazer novas aplicações. Só que a gente tem outras rotinas, então uma consultoria tributária é faz com que a gente não tenha interferência na nossa rotina por conta desses outros respaldos que ela dá.

Entrevistador: Entendi. Dentre esses vários respaldos, é, existe algum serviço contratam periodicamente?

Entrevistado 5: A gente tem acompanhamento de processos fiscais. É, sempre que precisa de solicitações de crédito e mudanças societárias, que afeto também. É, nós é formulamos procurações e a consultoria, ela, ela exerce toda essa função.

Entrevistador: É, como...

Entrevistado 5: Pode falar.

Entrevistador: É por qual motivo você julga necessário a contratação nesses serviços que você citou agora?

Entrevistado 5: Porque a demanda é muito alta e o departamento, é, para a rotina da empresa, a rotina contábil, a rotina fiscal, de notas, de fechamento, de transações financeiras, o departamento, ele está apto, e tem o tempo hábil. Mas, para esse acompanhamento de processos, a demanda alta referente a parte de parcelamentos de dívidas, de processos em andamento é, comportam um respaldo maior. Precisa de uma atenção e um acompanhamento mais específico. Que não, que não, que não vai atrapalhar essa rotina do, da empresa.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 5: É, fora os aconselhamentos que, que são dados referente à, à, à todas as documentações que eles, que eles estão cuidando.

Entrevistador: Muito bem. É, como as consultorias tributárias entregam esses serviços para vocês? A questão formal, é digital...

Entrevistado 5: É, todos formalizados, apesar das reuniões é, nós temos e-mails. É, toda a documentação é, nós obviamente compartilhamos. É, algumas coisas que já constam no sistema, né, fiscal da Receita Federal, da Procuradoria. Mas nós temos formalizado, nós temos compartilhamento de arquivos online na nuvem. E, aparece basicamente hoje, tudo digital.

Entrevistador: Muito bem, vocês costumam guardar esses arquivos para uma consulta futura ou a partir do momento que vocês recebem, vocês aplicam e depois descarte desse material?

Entrevistado 5: Não, esse material é todo arquivado digitalmente e nos e-mails dos usuários e do, dos participantes dessa, dessa tratativa.

Entrevistador: Muito bem, depois que eles prestam serviço, vocês já aplicam a opinião deles ou vocês ainda discute algum ponto que ficou em dúvida?

Entrevistado 5: Geralmente, a formalização é feita após as reuniões após as discussões. É, e depender, depende de cada situação. É referente à aplicação de data. Porque pode ser referente a, ao um exercício antigo, um histórico. Ou referente a tratativa novas.

Entrevistador: Muito bem. É, como os resultados dos serviços prestados pelas consultorias são compartilhadas com todos os membros departamento? Ou é só compartilhado com a única pessoa que seria você?

Entrevistado 5: Depende do assunto. Ele é compartilhado em, em mais colaboradores quando reflete diretamente no trabalho e na rotina dessas outras colaboradoras do departamento, como parcelamentos fiscais. Ele é compartilhado em, em mais colaboradores quando reflete diretamente no trabalho e na rotina dessas outras colaboradoras do departamento, como parcelamentos fiscais, que todos tem acesso. Geralmente, quando são processos e assuntos que, que ativos, que estão, é, que estão ocorrendo um processo ainda, acompanhamento que não foi julgado, é, consultas etc., geralmente ficam centralizadas entre mim e na analista.

Entrevistador: OK, é como esse material, inclusive que você citou que é arquivado no departamento de meio digital, pode contribuir, colaborar ou transmitir o conhecimento para um eventual novo colaborador?

Entrevistado 5: É, geralmente nós fazemos um documento e toda a documentação de treinamento que a gente faz é bem didático. É, a gente procura colocar não exatamente ilustrações, mas é colocar forma prática dentro desse formulário que seja esclarecedor, mas independente do acesso ao formulário digital, é, esse colaborador, ele tem acesso a, ao analista mim que sou contadora, é pra ter os esclarecimentos. Geralmente, é, quando são coisas novas, é, eu procuro fazer uma reunião com o departamento todo porque quando surgem dúvidas que pode ser de outras e pode surgir dúvidas, é, de uma que não seja da outra e acaba contribuindo, é, a gente procura, é, reunir essas informações juntas.

Entrevistador: Muito bem, [nome do entrevistado] do questionário apresentado, você tem alguma informação que você julga necessário que possa agregar na pesquisa referente ao compartilhamento do conhecimento tributário?

Entrevistado 5: Não, não.

Entrevistador: Tem mais alguma informação que você não identificou que tem na sua empresa?

Entrevistado 5: Referente a parte de consultoria?

Entrevistador: Consultoria, conhecimento tributário dos seus liderados, seu conhecimento mesmo:

Entrevistado 5: Não, eu, eu achei que tá aqui, as perguntas estão de acordo.

Entrevistador: Ok, [nome do entrevistado], apenas reforçando, é, a nossa entrevista foi gravada, tá?

Entrevistado 5: Certo

Entrevistador: Os seus dados, nome, idade, essas coisas serão preservados, inclusive o nome da sua empresa, da [nome da empresa], só será sigiloso entre o momento da nossa pesquisa. Tá bom? Não serão divulgados em momento algum. E eu vou encerrar nossa entrevista com 19 minutos e 15 segundos. Só um instante...

Entrevistado 5: Ok.

Apêndice K – Sexta entrevista

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], boa tarde a gente está aqui no dia vinte e dois de março de dois mil e vinte e dois às quinze horas pra realizar uma entrevista de mestrado cujo tema é: gestão do conhecimento tributário um estudo nas empresas da cidade de São Paulo. Primeiramente, eu gostaria que você falasse seu nome completo, uma idade aproximada caso sinta-se desconfortável em falar a idade, a função que exerce e o departamento que atua dentro da sua empresa.

Entrevistado 6: Vamos lá! É, [nome do entrevistado], tá? É, eu atuo aí na área fiscal pra você ter uma ideia aí já há quase vinte anos ou ainda dá pra você fazer uma continha de chegada, né? Já estou aí na, na casa dos quarenta anos. É, trabalho aqui na [nome da empresa] e sou responsável pela área fiscal.

Entrevistador: OK. Bom, [nome do entrevistado], você disse que tá vinte anos na [nome da empresa] ou na área de, na área fiscal...

Entrevistado 6: Na área de impostos como um todo. Passando aí, comecei em faturamento, passei um pouquinho de contabilidade. Mas depois eu migrei pra área fiscal aí de e estou aí desde então.

Entrevistador: OK, o, a empresa você já disse que a [nome da empresa] você poderia falar o ramo de atuação, regime tributário e se a [nome da empresa] contrata ou já contratou algum tipo de serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 6: Serviço de?

Entrevistador: Consultoria tributária.

Entrevistado 6: OK tá? É, [nome da empresa] que é uma varejista, né? Ela importa e revende produtos aqui no mercado nacional. Então a gente tem uma empresa que é importadora e tem uma outra que é a distribuidora e frente de loja que seria o varejo efetivamente que é o nosso forte mas a gente também tem o braço de B2B, ou seja, a gente faz aí algumas vendas pra algumas empresas pra, pra uso e consumo enfim pra aplicação em peças alguns credores importantes aí no ramo de B2B que também otimizam algumas pedras, é, que não estão ainda, é, prontas pra, pra uso, tá? É, é lucro real, é, já contratamos consultoria sim algumas vezes tanto em planos de revisão, fiscal efetivamente, ou seja, revisitar e os últimos quatro a cinco anos pra dar uma olhada como que está o cenário e, e também já contratamos, é, pra projetos específicos. Então vou dar um exemplo de fazer um trabalho com o pessoal pra levantamento de crédito de que, que seria essa base do PIS e da COFINS. Então a gente não tinha braço aqui, né? A, a [nome da empresa], ela já foi bem reduzida, né? Quando eu comecei que a gente tinha sete

peessoas, né? Então hoje a gente já teve um, um quadro bem menor. Então, a gente precisou contratar uma consultoria pra ajudar a gente nesse levantamento e na geração aí das PERD/COMP's.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], eu gostaria de iniciar nossa entrevista sabendo um pouco da sua vida profissional como um todo e não apenas em [nome da empresa].

Entrevistado 6: Tá. Eu iniciei, é, numa multinacional gráfica. Antes disso eu tinha feito já algumas outras atividades em outras empresas, mas especificamente na área fiscal e tributária. Comecei numa multinacional gráfica então basicamente tributação de IPI, é, ICMS, ISS, né? No grosso mesmo ISS aí, é, por conta aí dos personalizados é a [nome da empresa] ela é uma empresa que ela saiu do Brasil aí acho que o ano passado ou retrasado não tem mais aqui no Brasil. É, mas era bem grande aqui no, no, no ramo dela. É, depois eu fui pra [nome da empresa] que é também varejista que é de “tex” do grupo e no Brasil tinha o braço da [nome da empresa], né? Lá fora você tem outras marcas, né? E de, de roupas e acessórios no Brasil só a [nome da empresa] e a [nome da empresa]. ãh, fiquei lá por, na [nome da empresa] ali dez anos mais ou menos na, na [nome da empresa] mais uns três anos depois eu fui pra matriz de Company. Recebi uma proposta pra ir pra matriz de Company. ãh, mas quando eu estava lá há seis meses surgiu a proposta pra vir pra [nome da empresa] pra assumir o time fiscal do zero porque ela é totalmente terceirizado e aí eu acabei saindo e vindo pra cá e estou aqui até hoje.

Entrevistador: Muito bem. Você poderia falar quais são os meios que você e seu time fiscal se atualiza legislação tributária a fim de aplicar na [nome da empresa]?

Entrevistado 6: A gente recebe alguns e-mails diários né? Da Fiscodata, Fiscosoft, ah, e CENOFISCO e uso algumas outras ferramentas também de apoio pra, pra consulta de legislação. Mas basicamente o que a gente faz? Quando a gente recebe um, um e-mail diário a gente dá uma olhadinha vê o que que teve se tem alguma coisa voltada pra nossa área a gente dá uma aprofundada senão passa.

Entrevistador: Ok. E como são realizadas as interações com o time fiscal pra vocês interagirem sobre a legislação tributária num todo?

Entrevistado 6: Você diz o time da parte interna, como que a gente discute internamente?

Entrevistador: Isso, a parte interna.

Entrevistado 6: Boa. Sempre a gente sempre que tem alguma coisa, e, porque a legislação ela nunca é uma, uma via de mão única, né? Então muitas vezes depende muito de interpretação. Então entende de uma forma entende de outra. Então sempre que a gente tem alguma coisa importante costume sempre fazer uma, uma chamada com os meninos e tem ou quando dá presencial quando não agora é muito mais online e a gente acaba discutindo diariamente o que

teve. Então vamos supor, ãh, tive um sei lá uma sei lá um bloco que entrou no SPED aí a gente discute pra ver o que cada um entendeu. Eu sempre gosto de ouvi-los. Então como que a gente faz? Peço pra todos lerem. Então mando circula internamente a informação, é, depois eu converso com eles o que que cada um entendeu. Se era realmente aplicável sim ou não. Se não o porquê. né? E, e aí depois pra partir realmente partir pra um projeto de mudança se é o caso de uma implementação de bloco ou de uma nova obrigação acessória, enfim, antes de partir pro projeto a gente sempre discute internamente e antes de abrir, né? Porque eu sei que tudo que eu vou fazer aqui a gente tem que abrir o chamado local. Então, é, antes de efetivamente partir pra vias de fato a gente sempre discute, é, em grupo.

Entrevistador: OK? É, e como são elaborados manuais, relatórios ou memórias de cálculo para que o time fiscal interno execute?

Entrevistado 6: Então nós temos o, os manuais, todos eles tem duas línguas em português e inglês. Então, é, por exemplo, no SPED, por exemplo, uma GIA, enfim, como ela é feita desde o começo, como que eu entro no SAP, como que eu gero, como que eu importo o arquivo, como que eu faço o envio pro, pro, pra ferramenta, enfim, é, tudo isso é, é descrito em detalhes aqui internamente de DTP e, e ele é feito sempre em português e em inglês, ãh, porque a gente tem algumas atividades aqui internas que estão na Costa Rica e o pessoal não, não domina o português então a gente acaba fazendo sempre duas línguas. Então tudo que é feito hoje na área fiscal é documentado em manuais, né? E eles ficam disponibilizados na rede.

Entrevistador: Numa eventual contratação de um funcionário na área fiscal, no time fiscal interno, ele já de imediato tem acesso a esses manuais?

Entrevistado 6: Sim, de imediato.

Entrevistador: OK.

Entrevistado 6: De imediato. Inclusive, é, às vezes antes de testar seu sistema ele tem acesso aos manuais. Então o que que a gente costuma fazer? Quando isso acontece é que assim eu não tenho um termômetro muito grande na minha área. Eu posso dar um exemplo recente que a gente teve até da contabilidade. Então a pessoa não tem acesso ainda, primeiro a gente disponibiliza os manuais, a pessoa já dá uma olhada pra já ir se inteirando, é, porque quando ela for efetivamente pro sistema pra fazer um treinamento ela já tem uma noção do que a gente está falando.

Entrevistador: E qual é a reação do novo funcionário, a percepção sua de como ele reage a ter contato primeiro com o manual?

Entrevistado 6: Olha, é, a última pessoa que eu tive uma licença maternidade há uns seis meses atrás mais ou menos ela acabou de sair, é, foi bastante produtivo, ela gostou bastante, ela achou

muito organizado. Dentro do que ela já vivenciou em outras empresas, né? É, a parte de, de tirar dúvidas, então o grupo está sempre, é, trabalhando em conjunto pra ajudar uns aos outros. Eu estou sempre disponível, a gente sempre faz o treinamento. Mas é claro que a pessoa se sente bem confortável quando ela consegue ter um manual que ela consegue acompanhar passo a passo o que ela tem que fazer, né?

Entrevistador: Na sua opinião, é, e sua percepção, logicamente, se essa pessoa não tiver esse acesso ao manual, como seria a reação dela para com o time? Além de você os outros colaboradores do fiscal?

Entrevistado 6: Eu acho que ela dependeria muito mais. Dependeria muito mais da sua porque assim, a, a questão é bem essa né? Quando você pega uma pessoa que chega já pra apagar um incêndio que foi o caso dela a gente não tem tanto tempo, né? Pra ficar ali no, no, no vinte e quatro horas né, doze horas por dia de mãozinha dada pra pessoa. E quando você tem o manual, você acaba dando mais liberdade pra ela, né? De, de, de atuar efetivamente. Então ela vem ela realmente volta pra gente com dúvidas pontuais. Inclusive, é, é, é sempre muito bom que a gente acaba vendo as melhorias que a gente tem que fazer no manual, né? Porque se gerou dúvida, porque alguma coisa talvez não tenha ficado tão clara, né?

Entrevistador: Entendi. Bom, [nome do entrevistado], fugindo um pouco agora da área interna da [nome da empresa] indo pra área externa do conhecimento tributário que é através das consultorias tributárias, é, na sua percepção quais os motivos que podem levar a contratação de um serviço tributário externo?

Entrevistado 6: Acho que dois fatores são importantes, né? Um sem, sem sombra de dúvidas é, é ter ou não uma pessoa a mais pra fazer atividade, ou seja, ter braço, né? Pra fazer isso. né? ãhn, e o segundo ponto as vezes é conhecimento efetivamente de como fazer, não é? Então quando você pega aqui nesse esse projeto que a gente estava atuando você tinha duas situações né? Pegar uma pessoa que, que viesse agregar, viesse ajudar e que tivesse já um *know how* de como fazer de forma mais rápida, né? E que a consultoria acaba tendo esse *know how*, né? Essa expertise, ela atua em várias empresas, então ela acaba vindo com essa expertise.

Entrevistador: Entendi. Existe algum serviço que é executado pela consultoria tributária de forma periódica ou não?

Entrevistado 6: Não. Não. Só, só as revisões que são contratações pontuais.

Entrevistador: E essas revisões são anuais, semestrais, trimestrais?

Entrevistado 6: É, a última acho que geralmente a gente fez uma agora que a gente pegou os últimos cinco anos que a gente estava bem atrasado fazia um tempinho que a gente não fazia

por questão de *budget* a gente acabou fazendo uma agora dos últimos cinco anos a ideia é que se faça anualmente.

Entrevistador: E por que vocês contratam esse tipo de trabalho?

Entrevistado 6: Então, isso é uma exigência da matriz. Eles tem que ter certeza que a gente tem *compliance*, com, com toda organização tributária. Então é uma forma também da gente apresentar pra eles que a gente está trabalhando com conformidade.

Entrevistador: Muito bem. Bom, saindo agora um pouco, voltando pra área interna do conhecimento. né? Como, é, a gente vai abordar agora como o conhecimento externo internaliza entre vocês. É, primeiramente você disse que é um trabalho esporádico, mas tem uma periodicidade, né? É anual. Nesse trabalho que a consultoria tributária faz, como eles entregam o serviço?

Entrevistado 6: Primeiramente ele faz um *draft* de um relatório onde ele apresenta o que vai ser feito, como vai ser executado e quais são os números, né? Que a gente tem efetivamente. Ah, e depois ele entrega realmente a atividade. Então você falando da revisão ou está falando de projeto?

Entrevistador: De qualquer serviço da consulta tributária.

Entrevistado 6: Normalmente, é, tem um relatório que é um primeiro um *draft* depois um relatório final que é apresentado, é, como foi feito, é, e qual, qual foi qual foi o prazo, o que foi levantado e qual o resultado final.

Entrevistador: Tá. Esses são os principais pontos. Eles se baseiam em alguma legislação tributária pra poder dar robustez ao trabalho apresentado?

Entrevistado 6: Normalmente sim, normalmente ele já começa com um parecer tributário.

Entrevistador: Entendi. E depois que eles prestam esse serviço de consultoria tributária, vocês atendem a sugestão deles de imediato ou ainda tem uma contraprova?

Entrevistado 6: Normalmente a gente checa se faz sentido o que eles estão falando porque o fato é quando a gente fala de revisão e a gente pega uma *big four* por exemplo que é o nosso caso que é nem sempre você recebe uma pessoa que que conhece totalmente o varejo. Vou dar um exemplo, tá? Então a gente já tem situações de questionamentos que não eram pertinentes ao negócio. Uma coisa de meio cara crachá. A gente percebe que é um pouco cara crachá. Então normalmente a gente checa o que está no aleatório pra depois seguir com a com a alteração se necessário ou não.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], é, esse trabalho que a consultoria presta, né? De forma periódica. Como é compartilhado com todos os membros do departamento fiscal?

Entrevistado 6: O relatório apresentado, né?

Entrevistador: Isso. Existe uma reunião? Diálogo?

Entrevistado 6: Sim, a gente circula por e-mail e depois discute todos os pontos que foram levantados. Que normalmente eles colocam as bandeirinhas, né? Aquilo que é só um aviso, aquilo que é um alerta, aquilo que realmente pode ser crítico, ah, o que é efetivamente um erro encontrado, enfim, e aí a gente vai discutindo de acordo com esses *flags*.

Entrevistador: Já ocorreu de algum funcionário do departamento fiscal, é, dizer que aquilo não é o caminho mais correto ou, é, acarreta de imediato?

Entrevistado 6: Não tive nenhum caso ainda.

Entrevistador: Não houve nenhuma contestação?

Entrevistado 6: Não, não. Não, até porque, é, o nosso relatório normalmente não vem com nada muito gritante, entendeu?

Entrevistador: Uhum.

Entrevistado 6: A gente tem orgulho de dizer que nos últimos anos aí tudo que é levantado a gente não tem grandes, é, é, pontos.

Entrevistador: Entendi. Esses relatórios, esses pareceres tributários externos eles são gravados, salvos em rede interna?

Entrevistado 6: Sim são gravados na rede mais de acesso.

Entrevistador: Existe alguma consulta futura desses relatórios ou não é tão frequente...

Entrevistado 6: Não tem sido tão frequente. Só quando a gente tem realmente lendo de alguma coisa, nossa, será que a gente fez essa implementação ou então a gente tem uma lembrança de alguém ter feito alguma recomendação, aí eventualmente a gente consulta esse material, mas não é uma rotina, tá?

Entrevistador: Esse conhecimento tributário externo das consultorias com que vocês melhorassem algum procedimento que antes era feito de alguma forma e agora é feito de outra?

Entrevistado 6: Recentemente não, recentemente a gente não teve nenhum caso.

Entrevistador: Mas já teve?

Entrevistado 6: Uhum. Já tivemos.

Entrevistador: E aí fez melhoria sistêmica, fez melhoria de pessoal...

Entrevistado 6: Melhoria de sistema. Aham.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], existe alguma outra questão que não foi abordada sobre o conhecimento tributário interno e externo na nossa entrevista que você queria abordar agora?

Entrevistado 6: Olha, não, não se eu me lembre. Agora acho que você abordou os principais pontos, né? Questão de, de documentação, de ter manuais e que situações que a gente busca

essa constituição externa... acho que, acho que já abrangeu todos os pontos, não menos nenhum específico agora.

Entrevistador: Conseguimos abordar todas as operações da [nome da empresa] em si?

Entrevistado 6: Uhum. Uhum.

Entrevistador: Entendi. Bom, então só um minuto que eu vou encerrar nossa entrevista, tá legal? Estou encerrando aqui nossa entrevista com dezesseis minutos e dez segundos...

Apêndice L – Sétima entrevista

Entrevistado 7: Acho que só estava só a câmera está travada aqui para mim.

Entrevistador: Boa tarde. Estamos aqui numa entrevista de mestrado no dia 25/03/2022, às 17:05 para a gente poder fazer uma pesquisa sobre gestão do conhecimento tributário: um estudo nas empresas de São Paulo. Para começar a entrevista, eu gostaria que você falasse o seu nome, idade, tempo de empresa e número de liderados que você lidera na sua empresa, por gentileza.

Entrevistado 7: Tá bom, é meu nome, é [nome do entrevistado], né? É, sou, é de, de tributos, é diretos, indiretos e de gestão fiscal na [nome da empresa], né. Tô na, na companhia há quase 13 anos é, iniciei lá atrás como como o Júnior, aí depois é pleno, sênior, é coordenador, gerente e é de agora de, de, de tributos, né? E aí eu faço uma liderança ali com, com 3 equipes. A equipe de CSC, a equipe de obrigações fiscais e a equipe de *compliance* fiscal, né? E aí são em torno de quase 20 pessoas.

Entrevistador: Obrigado, [nome do entrevistado]. Você poderia dizer o ramo de atuação da [nome da empresa], né, e também um regime tributário que ela atua atualmente. Quais tipos de serviços de consultoria que ela contrata ou já contratou?

Entrevistado 7: Perfeito. A [nome da empresa] é uma, uma companhia. SA de capital fechado, né? Ela é trabalha, ela atua no ramo varejista de no segmento pet, é a vanguarda no segmento. É a ela que iniciou a, a doutrina, é de varejo pet no mercado no cenário brasileiro, né? Junto com algumas empresas novas aí que, que novas não, desculpa, empresas que trabalhavam no ramo alimentício diretamente para humano e ela começou a atuar na no segmento pet e aí trazendo essas grandes empresas no mercado é alimentícia humano, a indústria alimentícia para o segmento pet. Daí ela atua hoje é, a [nome da empresa] sempre esteve no lucro real, né? Então ela ta no lucro real. É, trimestral, tá?

Entrevistador: Ok, ela já contratou alguns serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 7: Sim, é o que que eu faço, não ele como *Head* de tributos, né? É além de a gente fazer a governança do dia a dia, é, a gente está inserindo hoje em todos os estados brasileiros, então a gente tem ali a aquela monitoria, todo o dia está lendo legislação no dia a dia e a gente se chama de oportunidades tributárias, não é ou *leading case* ou oportunidade, ou ali um planejamento tributário que a gente identifica que é que é oportuno. É aí eu a minha obrigação no dia a dia, estar sempre atento a isso e aí eu tenho uma relação com alguns escritórios, né, algumas consultorias e nós fazemos *follow-up* mensalmente de, de situações de teses tributárias, né? Então a gente tem um último, é, a última tese que a [nome da empresa]

atuou foi através de uma consultoria de um escritório advocatício que foi o tema do Difal, né? Ali pra, pro comércio eletrônico, então o apoio desse escritório a [nome da empresa], ela tomou a decisão de ingressar com um mandado de segurança, né, pra realizar a suspensão do, da cobrança do tributo, né? E esse foi um recentemente, esse foi um tema muito, muito relevante, né, ali pra, pro comércio eletrônico ali, melhorando o caixa da empresa, né, E melhorando o resultado também. E é, é a gente teve, nós tivemos parcerias com outros escritórios, né, até por conta do a exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS e Cofins é, nós tivemos outros ingressos de exclusão do, do ICMS da, do Difal, da base de cálculo, também do PIS e Cofins, né, porque é ele, é, ele não muda, é só a forma de cobrança e segmento de, de, de, de incidência tributária, é um é digital, outra ali é venda, né? Mas no final do dia é um ICMS, então isso foi muito importante ali para a empresa e realmente foi através de, de, de apoio jurídico ali que nós tivemos esses, esses ganhos aí, tributários, esse é o melhor de caixa da companhia.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado] para iniciar nossa entrevista, você poderia falar um pouco da sua vida profissional?

Entrevistado 7: Sim, é, no que sentido? É só para eu...

Entrevistador: É a sua formação acadêmica, quando você começou a área de... na área fiscal, né? Se você sempre trabalhou na área fiscal?

Entrevistado 7: Sim, é, eu comecei como estagiário no IPESP, né? Instituto de Previdência do Estado de São Paulo é, estagiando na análise de processos, né? Então, ali foi onde eu me interessei pelo direito, né? O direito não tributário, mas no direito civil, criminal, porque tinha [risos] tinha alguns problemas é, é, é relacionado ali a atividade. Eu era analista de, de processos, então eu olhava, eu lia os processos, entendia, é, verificava o que tinha que pagar, fazer a parte de levantamento de certidões de óbitos, né, porque é, é, é, tinha a os beneficiários, né, quando o funcionário público via a óbito, falecia, tinha os herdeiros, né, que a gente tinha que fazer o levantamento e verificar se eles não estavam, é lesando o fisco, né ali, a, a previdência do estado de São Paulo. E aí onde eu iniciei, né, então eu comecei como estagiário, ainda estava na época do colégio no ensino médio e aí surgiu uma oportunidade de trabalhar numa, numa consultoria é especializada em, em, em pareceres fiscais, pareceres tributários e oportunidades, levantamento é obrigações fiscais e é nem existia nem SPED ainda na época, né? Foi um início ali da da, da minha carreira e eu entrei lá como Office boy. E aí eu entrei, é, nessa consultoria. É, e fui atendendo os clientes a gente buscar a nota fiscal, documentos, é, folha de, de, de salário, jornada de trabalho, livro de ponto. Então eu fazia esse tipo de trabalho, né? E aí é após esse, esse, esse breve momento fiquei 6 meses, né, nesse, nessa, nessa empresa e, aí eu fiquei com seis meses parado por quê? Porque eu tive que fazer a mudança de, de horário

de, de, de escola, né para o noturno, e aí eu fiz uma adaptação. Aí, após isso eu peguei, entrei numa outra empresa, também de consultoria, e fiquei lá por, por 4 anos, né? Fiquei atuando na parte de, de escrita fiscal, é, fechamento de impostos, apuração de empresas de lucro presumido, é, apurando IRPJ e Contribuição Social, fechando é a folha de pagamento, né? Isso que foi bem, bem, bem legal ali pra, pra ter uma visão do cenário fiscal, de como que, como era um escritório que prestava consultoria e era muito amplo, tinha vários segmentos, né, várias empresas que a gente atuava, transportadora, varejo, comércio, é, indústria. Então eu tive um grande conhecimento dos impostos ali, uma, uma, uma visão mais... maior e mais ampla, né?

Entrevistador: Muito bem.

Entrevistado 7: Tá.

Entrevistador: [nome do entrevistado], é... muito obrigado pela sua breve introdução. É, vamos para a primeira pergunta.

Entrevistado 7: Vamos! Ah, eu sou formado em ciências contábeis, tá? Eu me formei em ciências contábeis, é, eu fiz, é, gestão de, de, de financeira na controladoria e auditoria na FGV e eu parei agora por conta da pandemia, eu parei de fazer uma especialização na, na PUC, né? É especialização em direito tributário. E aí eu, eu suspendi por conta da distância tudo não tava conseguindo conciliar. Peguei a uma demanda muito relevante na, na empresa atual, que o na [nome da empresa] é em relação ao ressarcimento do ICMS ST que foi um trabalho muito, muito complexo em relação a, a CAT 17, a CAT 142 e a CAT 42. Então isso demandou muito trabalho ali da minha parte, não conseguia conciliar o estudo e o trabalho ao mesmo tempo.

Entrevistador: Entendi. Muito bem, [nome do entrevistado]. Obrigado aí pelo acréscimo do, da sua informação. [nome do entrevistado] primeira questão: Quais são os meios que a equipe do departamento fiscal se utiliza para atualizar da legislação tributária?

Entrevistado 7: Sim, que que eu disponibilizo para o time, né, é, nós temos é os informes, é diários, né, que é IOB e a Econet. São duas, duas empresas que nos assessoram ali para o time tirar dúvidas do dia a dia, ligar, é, esclarecendo pontos, dúvidas, né? A gente tem a Contimatic, que é uma empresa que é de que não é o nosso software, mas a gente tem as empresas coligadas do grupo, a gente utiliza ele, a gente recebe, informe, o time tem lá cursos que eles fazem todo mês, né? Tem curso online e presencial e eu disponibilizo eu tenho *budget* tipo, em todo o ano, para disponibilizar para o time, é, cursos de atualização, né? Então, o time, eles têm, eles escolhem, né? Claro, dentro da, daquilo que é pertinente à área. No CIAP, PIS e Cofins, é, uma apuração de imposto, é, de renda, contribuição social, ICMS ST. Então o time está sempre fazendo atualização nesses segmentos, né? Então a gente faz um investimento ali no time em relação a isso. E outra coisa que eu cobro muito do time é diário oficial, né? Então ali,

praticamente todo mês ali a gente tem a assinatura do, do diário oficial, né? Estadual e da, da União, e o time ele faz essas revisões. Eu tenho uma pessoa que é exclusivamente para fazer essa análise, ler ali ao diário oficial do estado, da união e verificando as mudanças da legislação, porque muitas vezes, demora-se para atualizar o é na própria estado, na lei orgânica, lei ordinária, complementar, decreto. Muitas vezes o estado demora pra, pra atualizar esse tipo de, de informação para nós. E como a gente tem, é, trabalhar no cenário competitivo, né, até para efeito de atualização de ERP fazer ali a uma abertura de chamados de um tal *software*, a prestadora de serviço é nosso, né, é às vezes demanda, né, então a gente tem que estar sempre atento, porque a gente trabalha no Brasil, né? E muitas vezes não é tão rápido fazer as atualizações necessárias para atender as normas.

Entrevistador: OK. [nome do entrevistado], e como são as realizadas as interações, diálogos ou qualquer outro tipo de mecanismo comunicativo entre você e o seu time para se atualizarem em conjunto?

Entrevistado 7: Certo, hoje eu estou com um, estava com uma coordenadora, né, que faz essa ponte junto com um time. Agora está, está defasado. Por enquanto está só, está aí eu ali, junto com o time e aí eu tenho meus especialistas dentro do, do, do time e tem os meus “sênior”, né? Então a ideia eu sempre divido ali, em camadas de, de, de responsabilidade, né, de conhecimentos técnico, que é o como ela se enquadra, então eu tenho uma equipe de, de PIS e Cofins, né? Eu tenho um sênior e um assistente para PIS e Cofins, né? Aí o senhor faz toda a, a validação, a leitura da legislação, as atualizações e os “sênior” faz toda a parte de fechamento e a revisam do, do sênior. E aí eu faço a ser a terceira revisão do, do fechamento, né? E aí eu tenho time, o time de ICMS que ele é dividido por estado, né, pra, pra atender ali todas as legislações, obrigações acessórias. A gente sempre faz uma revisão das entregas e da, da dos impactos, né, das vendas, compras, devoluções, os tipos de crédito que a gente está tomando, os tipos de, de vendas ou de operações que a gente não está tributando ou não tem incidência tributária. Nós fazemos essa análise. E para fechar ali, todo mês a gente vai emitir as certidões negativas, né? Para saber se não tem nenhum, nenhum risco ali, nenhum estado passou alguma coisa despercebido, né? Que a gente tem as Nota Fiscal Paulista, tem a Nota Fiscal Gaúcha, cada estado ali, tem a Nota Carioca que a gente tem que estar sempre monitorando, porque as vezes pode ter uma, uma reclamação do consumidor, a gente tem que estar monitorando, então a gente tem todo esse zelo aí de, de, de, de levantamento e de apuração, né? É, a gente tem a parte também do, do PCC. Aí eu tenho uma pessoa ali dentro do time de CSC que faz toda a parte de lançamento de despesas, né? E aí já faz análise de crédito, a permissão de crédito ou não e ali lançamento de despesa de consumo, que, que é que pode ser deduzido da base de

cálculo do imposto de renda, que pode tomar crédito de PIS e Cofins. E tem o PCC, né, que a gente faz contratações de prestadores de serviços e aí tem meu time que pede ali a carta de, de, de redução da, do, do INSS, porque a indústria da é construção civil tem um benefício da carga reduzida. Eu tenho que ver o informe que tem uma legislação específica, então todo esse trabalho, né, eu faço junto com o time, né? A gente tem um cronograma de fechamento a gente tem um cronograma de atualização, de legislação, a gente tem esses acompanhamentos junto com nossos assessores jurídicos. Temos nós no dia a dia fazendo esse levantamento, então a gente tenta, sempre dou o máximo manter possível a atualização da, do a nível de produto, né, que para nós cada produto tem seu, seu RG, vamos dizer assim, sua, sua, sua, sua, sua tributação única, por mais que ele a similar a outro produto, ele tenha sua tributação específica, né? Então a gente faz esse tipo de análise, né? Outra coisa que eu cobro muito do time é a regra de matriz tributária, né? Então, o que que nós fazemos, né? A gente, nós pegamos todos os [não identificado], todos os produtos da, da companhia, e a cada 3 meses nós fazemos a revisão dessa regra matriz tributária, né? Então, o que que nós fazemos a gente olhar a medida provisória, olha legislação, olha se se tem alguma, alguma operação dentro do, daqueles produtos do segmento, a gente olha as tabelas de incidências, né? E já tem até próprias Receita Federal olhando ali, PIS e Cofins. Ela disponibiliza algumas informações. A gente faz o cheque para ver se está dentro da tributação correta, dentro da legislação. A gente olha se aquela legislação, ela se enquadra nosso segmento. Porque muitas vezes a legislação ela fala, mas tem que se atentar a ser o seu que seu segmento está dentro daquela legislação. Se ela te atende ou não. Para não ter uma, uma má interpretação da legislação. Isso aí eu sento com o time, a gente olha a norma, a gente estuda muitas vezes a gente, nós mesmos atualizamos nossos fornecedores. Muitas vezes fornecedores não sabem pouco pelo tamanho ou porque não teve uma, uma rápida atualização da, da norma, né? Que a gente chama de a gente tem uma estrutura nossa de *compliance*, e fazer essa comunicação para os contribu [palavra interrompida pelo entrevistado] para os fornecedores, para área comercial, para a área de *suppliers*, para de logística, para todo mundo está na mesma página para a gente não ter ruptura de entrega de mercadoria, uma má tributação na venda. Então esse trabalho aí é, é uma coisa tão natural para nós, que é no dia a dia que a gente realiza ele, né?

Entrevistador: Entendi. É, o que é feito quando algum funcionário tem uma dúvida nessa parte tributária?

Entrevistado 7: Então, quando o, um exemplo, são níveis, né? Se o assistente que tem uma dúvida, ele vai perguntar pro, pro Júnior. Se o Júnior não souber, não conseguir atender, responder e aí vai pro, pro sênior. Eu já pulo do, do, do, do, do pleno pro sênior, por quem a se

o Júnior não está entendendo, acho que é a, às vezes a há uma necessidade de se ter uma resposta muito rápida, o sênior tem que atuar e ajudar. Se o sênior não consegue, aí vai pro, pro, pro coordenador, como não tem a coordenação vem diretamente para mim nesse momento. Aí eu faço todo o estudo, né? Entendo que, é, a interpretação, ela está duvidosa, há uma má interpretação para um por fato de a gente já teve isso, é uma instrução normativa ou uma, uma orientação por solução de consulta do fisco. Se a gente vê que está com uma má interpretação, nós mesmos realizamos nossa consulta junto ao físico, né? Então exemplo, vou te dar um exemplo, agora a companhia ela tem um, ela não deixa nenhum fornecedor de transportador, uma transportadora terceira entrar dentro do nosso estabelecimento. Então nós realizamos lá o que a descarga então a gente usa a nossa paleteira, a nossa mão de obra, isso é o nosso, nossos funcionários para realizar esse trabalho e pra e nós cobramos por isso, né. A gente emite uma nota fiscal de prestação de serviço que ele não deixa de ser um serviço, né? A gente não emite nota de débito, existe um, um código de, de, de serviço, é dentro da prefeitura e também houve um planejamento tributário aí também para saber qual prefeitura, é, melhor se enquadrava, mas como a gente teve uma mudança de CD, a gente tem que seguir a legislação municipal, onde a gente está estabelecido, né? E a gente fez um planejamento em cima disso também, que é muito importante. E aí gerou essa dúvida, né? Eu, eu faço ou não a retenção do INSS? É uma mão de obra ou não? O retenho ou não. E como não há na legislação nenhum suporte em relação a isso aí eu falei para o time, eu vamos fazer o seguinte, vamos realizar a nossa consulta junto a, a COSIT. Então nós realizamos, chamamos a Receita Federal, né? É, fiz lá o formulário de consulta tributária baseada em todos os aspectos legais, junto com o time, mostrando por que eu estava fazendo aquela consulta. E aí, assim que eu realizei a consulta, nós abrimos junto a Receita Federal. E se a Receita Federal demora mais ou menos, há quatro a seis meses para dar uma resposta. Já a, já tá na última camada, que é o parecer do, do secretário junto com o auditor. Então é nessa forma, quando a gente não encontra respaldo legal para não sair caro para a companhia, é uma coisa que a gente consegue contornar internamente, a gente acaba seguindo esse caminho, sabe a resposta não for favorável, a gente entende com o fisco, tá querendo é prejudicar a nós. A gente vai para uma consulta mais formal ali, pedir *law opinion*. Então a gente chama um advogado, explica o processo para ele falar, estamos com esse processo, com esse problema, precisamos de um parecer do advogado, então a gente junta a nossa, nosso conhecimento interno. Muitas vezes, quando a gente realizar uma consulta tributárias, se for necessário, né? E quando a gente precisa ler por conta de auditoria, de acionistas e tudo mais, a gente pede um *law opinion* para ter esse suporte, essa tomada de decisão.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], e como são elaborados manuais, memórias de cálculo, o relatório de procedimento para que as atividades do departamento fiscal sejam realizadas diariamente mensalmente?

Entrevistado 7: Sim, é, primeiro, a gente tem um manual de utilização do ERP, né? É onde já o livro de entrada, livro de saída, apuração de impostos, onde você consulta o produto, onde consulta o NCM, CEST, qual que é a tributação do produto. Tem empresas que têm o SAP, chama de código tributário, nós, a gente chama de figura tributária, né, que, que essa figura tributária, dentro dessa figura tributária, o analista, ele já entra na figura tributária atrelada àquele produto. Ele já sabe qualquer tributação de entrada e de saída do produto. Então, claro, se isso está sempre atualizado e não tem porque a gente ter problema ali de, de, de tributação, tanto para efeito de crédito quanto para efeito de, de, de recolhimento de pagamento ali de incidência na venda, né? Então, o primeiro passo é esse, né? A gente tem a regra matriz de tributação, que eu tenho que ser atualizado a cada três meses. A gente tem um manual para fazer esse processo da regra matriz. Nós temos um manual de fechamento de impostos, ou seja, onde apura, como apura a lição pro, para os analistas ali, os assistentes, porque eles estão na base, né, fazendo esse processo e nós temos planilhas de controle, de fechamento e apuração de impostos. Então também tem um, tem um suporte lá na hora de preencher as informações seja um estorno de créditos, seja um estorno de, de débito, seja um crédito, por, por desfazimento da operação, seja uma devolução. Então, todo o *check list* na hora de fazer a apuração tem ali um suporte, né, justificando por que está sendo preenchido aquilo para ser um orientador, né, não que aquele ali tem que ser o balizador final, porque todo dia a legislação muda. Você tem que estar sempre revisando, sempre olhando, verificando se tem alguma alteração, né? Então a gente tem manuais de procedimento, manuais de controles. Exemplo, a entrada de mercadoria a nosso no *backoffice*, nós não realizamos na entrada de mercadoria. Eu descentralizei isso do *Backoffice*. Cada unidade, da, de, de filial e seu próprio recebimento. Lá nele eu já faço uma regra dentro do sistema amarrado e quando entra na tua fiscal de entrada, carrega aqui uma regra que eu determinei. Então, o usuário que está na ponta, ele tem que fazer o seguinte, fazer o *Check* da nota fiscal, né? O que que é o *Check* da nota fiscal? A quantidade, precisa fazer uma devolução, se faça uma devolução no ato se der alguma divergência, algum problema. Se tiver algum erro de, de tributação, tem um manual para isso. Ah, o fornecedor está, a gente está em cima de uma nota fiscal, é então alguma divergência de ICMS, IPI. PIS, Cofins, alguma coisa do tipo deu, a gente vai lá entre analisa e tem um time lá também que faz análise, diz que tem uma célula ali dentro do fiscal, que a gente chama a célula fiscal de recebimento. Eles fazem essa análise, verifica se tem algum problema, tem um manual de procedimentos, de um

procedimento para isso. Constam as pontes, quais os principais problemas, e a gente tá agora é pra agilizar muito mais o nosso serviço, nós estamos implantando o *Service Desk* fiscal. Então o que que é o *Service Desk* fiscal? Qualquer um que tiver problema dentro da companhia em relação a tributo, nota fiscal, ele abre um chamado diretamente para o fiscal e o fiscal faz análise ali e devolve com um comentário baseado em uma norma, numa legislação, em um decreto ou seja, ou propriamente o, claro, de uma, uma, uma maneira mais simples, porque você não pode ah, o decreto tal você tem que fazer isso, não. A gente explica de uma linguagem mais simples, né? Pro, para, para as partes interessadas, ali, *stackholders*, né, porque muitas vezes a gente manda, eles acabam mandando pro fornecedor, então a gente manda o embasamento legal mais uma explicação mais simples para ser mais ágil, a gente tem uma, uma, uma, uma decisão de negócio bem ágil, né? Então assim, é, temos sim um procedimento para todos os, para tudo. Controle de lançamento o prazo de fechamento, cronograma, tudo isso a gente tem um, tem um suporte ali do junto do time para, junto do time, pra gente, não, não se perder. Muitas vezes ali, se o é a gente não tem um *turnover* muito alto, muito alto, né? O time ele é bem estável, a média de pessoas trabalhando conosco ali é nove anos a média. Eu tenho pessoas comigo que eu sou gestor direto, mas já trabalhando a companhia mais de 17 anos, 18 anos. Eu tenho um caso lá que eu tenho seis pessoas no time, que tem 16 anos de empresa, né? 16, 17, mais tempo do que eu e estão ali na empresa há muito tempo, né? Ou e isso mostra que o nosso trabalho está bem, sendo bem realizado, é o nível de fiscalizações que nós temos, né? Nós temos de fiscalizações municipal, estadual e federal a cada dois anos nós temos fiscalização é, e eu estou, o tempo que to na companhia, a gente só levou um auto de infração por conta de um fornecedor inidôneo. E não conseguimos fazer a defesa, né, por conta do, do boleto que não era registrado pelo Bacen ainda na época, se tivesse sido registrado o boleto, eu falo, é certeza que a companhia teria ganhado o processo, mas o ônus foi pequeno, a gente ganhou como experiência. É, nós temos ali cursos junto com a, com algum juiz do TIT, né? Tem a Ana Bismara, tem o Paulo Vinícius, então essas pessoas a gente sempre estamos fazendo um curso com eles, porque eles são juízes de TIT, né, de tributos, de taxas e impostos, no, no estado. Então quando eles têm ali uma, em alguns processos nas aulas e eles mostram quais são os, os principais autos de infrações nas empresas e por quê. Então a gente pega isso, traz para dentro de casa, faz com que o estudo elabora um manual de procedimento e aí nós fazemos auditoria interna. Nosso time ali faz esse levantamento para saber se a gente também está deixando algo a passar ou se a gente está com algum processo de deficitário, precisa melhorar e, via de regra, a gente sempre encontra algo a melhorar, né? A gente tem que fazer uma evolução contínua de melhoramento ali, de acompanhamento de, de mudança de procedimento e de manual.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], qual sua percepção da reação de novo colaborador que tem acesso primeiro a esses, esse material que você acabou de citar?

Entrevistado 7: Olha, eu trouxe três pessoas que eram de mercado, trabalhava na , [nomes de empresas] e outro na via varejo, né? Quando eles vieram para cá, a primeira coisa que eles perceberam que a gente trabalhava com única base de dados, a gente utilizava o ERP. A gente utilizou um ano que ERP para fazer contabilização, para emitir nota, para fazer apurações. Isso facilita porque a gente não precisa ficar conciliando impostos em outros sistemas ou vendo ou fazendo tipo de integrações. Isso para eles é ficou se tornou muito interessante, porque via de regra, essas empresas grandes e utiliza mais de um *software*, né, usam SAP, usa um Addon, usa um Acesager, usa um Oracle Retail, então eles têm um outro tipo de *software*, que é que essas empresas grandes utilizam, que gera mais trabalho de conciliação. Muitas vezes dá problema de conciliação de impostos ali na contabilidade que tem uma pessoa do meu time também, que é responsável por fazer essa conciliação mensal para dar suporte para nós internamente, para a contabilidade e pra, pra auditoria, né? Então isso para nós, é, foi muito interessante essa, essa visão e a regra matriz de tributação, tá? Porque nenhum deles viram que eles não fazem. E aí a única de único receio deles é que, a, tá debaixo do meu guarda-chuva toda a estrutura tributária a gente não tem ali dentro da companhia um jurídico especializado só em, em direito tributário para entrar com ações, não. Está tudo nosso guarda-chuva e a gente faz esse gerenciamento ali junto com a consultoria é, a gente tem que manter agora a lei do bem, quem tem plantando conosco é um escritório de advocacia, né, porque a gente precisa desse respaldo. Documentação é ampla, é quase 600 páginas de relatório final para se fazer lei do bem. A gente precisa de uma consultoria e tem um escritório nos assessorando em relação a isso para saber se a companhia tem ou não investimento dentro da lei do bem, né? É e a gente está agora por conta da reforma tributária, estou com um projeto aí pro pro segundo semestre de 2022 é fazer toda a parte de revisão fiscal legal da companhia a nível de produto a nível de conta patrimonial, onde essa empresa vai fazer toda a varredura para nós e a gente fazer um mapa de calor, onde a companhia pode olhar grandes oportunidades de teses que a gente pode estar deixando passar, risco que a gente tá, tá, tá, tá assumindo, né, por estar fazendo algum procedimento errado e a gente tem um cenário vermelho ali que a companhia aqui está uma decisão, se quer fazer ou não, é por sugestão da, da, minha, ali como como *Head*, e aí eu passei no pro, pro CEO da, da companhia porque respondo diretamente pra ele, né?

Entrevistador: Ok. [nome do entrevistado], saindo um pouco agora da área interna da [nome da empresa] indo para externa através das consultorias tributárias. Na sua percepção, quais são

os principais motivos que possam levar a contratação de um serviço externo de consultoria tributária?

Entrevistado 7: Olha, Douglas, é até 10 anos atrás, a companhia, pouquíssimas vezes utilizou consultoria, eu te digo pouquíssimas vezes por 2 aspectos, a companhia é muito conservadora, né? Nesse aspecto, a gente não é agressivo de sair, te dar um exemplo muito, muito interessante, né? Entrou um novo conselheiro da companhia. E ele falou assim, ó, a [nome da empresa] está deixando de ganhar dinheiro porque está deixando de tomar crédito nas despesas de cartão de crédito. Aí eu falei assim, mas como assim? É na Via Varejo, né onde ele trabalhava, falou assim, isso aí a gente tomava crédito. E infelizmente para ele a gente faz um acompanhamento de outras empresas e olha, a gente olha a balança e a ideias e as demonstrações financeiras para acompanhar qual o tipo de crédito, o que que a empresa levantou, qual que foi o risco ou alguma ação, como são companhias de capital aberto, elas têm que divulgar isso, né? E quando a Via Varejo divulgou isso, ele não tinha, como ele saiu da companhia é, 3 anos depois que a companhia começou a tomar crédito, a Via Varejo perdeu e pegou um auto de infração muito grande. E assim, com todo o respeito, né? A gente tem que conversar é tirando dúvidas, né? Não falar que a gente está errado, o que está certo, né? A gente tem que levantar o ponto e discutir a da melhor maneira, né? E aí, como rolou um e-mail, eu peguei imprimir essa decisão, né, do, do, do STJ. Eu mandei via e-mail e falei assim, ó, essa decisão para a companhia não cabe. E pegando um exemplo que foi dado pelo conselheiro, é não para de pé. Primeiro porque ele já tem todo um, um, um, um pareceres, né? O CARF já decidiu, decisão STJ, que isso aí ele não, ele, ele tem que fazer um incremento da receita, porque ele faz parte da atividade, né? É só a receita, ela é aquilo ali e a despesa ela é inerente ali a atividades é você está contratando aquela, aquela adquirente, aquela sub adquirente para, para fazer a transação, então isso foi um exemplo né? Nesse sentido. Então, assim, depois que entrou esses conselheiros, essas novas pessoas de mercado que tem trabalho em outras empresas, está com sede em outras empresas, muitas vezes em teses para nós. Então o que que eu passei a ter mais uma segurança do meu lado até profissional, olhando a companhia, eu não posso tomar uma decisão à porque o [nome do entrevistado] acha que é o é, é o mais bonitinho do processo, é porque é o melhor tributária. Porque eu vou levantar o caixa da empresa, eu vou bater minha meta lá no final do ano. Eu vou ao meu, vou mostrar aqui o meu *budget* foi o melhor. Não, não é isso. Eu acabei me levantando o seguinte, eu estou mostrando que para a empresa, qualquer coisa que eu faça, eu tenho que fazer com respaldo legal. Eu tenho que dar uma carta conforto de uma decisão para a companhia, que aquilo que eu estou fazendo não é porque eu digo que existe um, um *law opinion*, existe um parecer, existe uma situação, né? Claro, tem coisas que eu interpreto, que eu

vejo que o risco é mínimo, quando eu falo mínimo, é um milhão, dois milhões, ali eu posso tomar a decisão de assumir o risco ou não, mas como no como fuge, é pelo, pelo porte da empresa, geralmente fuge desse, desse *break even*, desse limite. Eu acabo trazendo consultoria para dentro de casa e aí qualquer decisão eu sempre vou consultando e eu faço esse *follow up* mensal com algumas consultorias para estar sempre atenta aos processos e mesmo assim a gente é tão conservador que eu vou para a linha de depósito judicial para não correr o risco de ir lá na frente, perder e deixar de, de pagar o isco, ainda pagar com multa e juros e pagar do muitas vezes aí uma sucumbência, né?

Entrevistador: Entendi. É, por qual motivo, é Claro, você já acabou de, de citar que vocês têm essa consulta mensalmente, mas, na sua opinião, qual o motivo real para que você faça essa consulta junto a eles?

Entrevistado 7: Olha, é, acho que são o advogado, por mais que esteja no dia a dia, às vezes o advogado tem um olhar, é da legislação. Eu vou te dar um exemplo agora, né? O Bolsonaro assinou que o início do ano, a lei do DIFAL, né? É por mais que ele assina lei complementar, a maioria dos advogados disse que há um vício na lei complementar. Sinceramente, eu olhei na legislação, e lendo, eu não vi nenhum vício único visto ali que eu vi é, não está cumprindo a Constituição, que talvez o tributo tem que ser cobrado no, na, na, na unidade, né, ou seja, no próximo ano. Tem a discussão da noventena e tudo mais. Mas eu não vi esse vício, né? E aí foi o advogado falou, não, ele tem um vício, então qual é o planejamento? A companhia conservadora, um depósito judicial, vamos fazer um processo, tudo mais. Então esses motivos, né, como outros que eu já tive outras discussões, é por conta de, de eu ter uma, uma interpretação, advogado, ter outra e muitas vezes a gente está sendo bombardeado de teses de todos o todo que é lado: Ah, vamos fazer isso, mas não vamos fazer, vamos fazer, mas eu preciso de um respaldo legal, porque no final das contas eu preciso, é, é mostrar numa eventual auditoria e para os conselheiros, porque aqui a gente toma uma decisão, né? Então, assim, por isso que essa recorrência de estar sempre procurando uma consultoria, um escritório para nos apoiar é porque a, a interpretação legislativa da legislação é muito ampla, né? Então eu de interpretação, pode levar um erro aí de uma tomada de decisão. Então por isso que a gente faz, *follow up*, tem discussões, né? A gente tem mapa de calor, a gente tem cenários ali que a gente já discutiu. Se a gente já discutiu aquele ponto e não tem uma, nenhuma novidade, não tem por que fazer uma reunião no mês ali, é, parando todo mundo, para pra olhar aquilo que já foi olhada. A não ser que em algum momento teve alguma mudança significativa, né?

Entrevistador: Entendi. E como as consultorias tributárias entrega esses serviços mensais para vocês?

Entrevistado 7: É, como que eles entreguem, né? Então, assim, eles analisam o cenário. Primeiro eu peço um parecer. Acho que nasce primeiramente de um parecer de uma opinião legal baseado em legislação, é, em memorando e tudo mais. E aí eles a gente faz essas reuniões para tirando dúvidas na operação, porque só há existe, pode existir alguma operação da companhia que não foi discutida judicialmente, que pode ser uma particularidade e tudo mais. Quando a gente toma essa decisão, aí eles emitam parecer para nós, né? Esse parecer, eles sendo confortável ou não, a gente vai para a linha judicial com uma linha de, de mandado de segurança ali para, para a gente resguardar ali os direitos da empresa futuramente. Se a gente tiver certo, porque esse aí pode, pode transitar em julgado ou não, pode virar um *leading case*, pode subir pro STF, pode se arrastar anos, enfim. Então a gente vai nessa linha. Primeiro parecer, do parecer da decisão interna, baseada em que a da nossa, que muitas vezes o advogado ele pode dar uma opinião, mas olhando está sempre ali assessorando a gente volta de infração, então a gente está sempre é atento a isso pra não fazer a porque o advogado mandou fazer que a gente vai fazer. Não. Nós e a nossas análises internas também. Os nossos riscos, que é interpretado por nós mesmo, né?

Entrevistador: Entendi. Então vocês não cumprem de imediato que eles passam, né? Nem sempre.

Entrevistado 7: Nem sempre. A gente é, teve um caso que o advogado colocou vários riscos na, na decisão e ele colocou num parecer que assim há um risco, mas o, o, da, da forma que a gente está abordando nunca foi feito na, no judiciário. Então a gente pode seguir essa linha, essa linha. Ela é meio interpretativa. Não tem sentido. Se você tem todo um histórico de a operação do seu concorrente, de outros segmentos que é parecido com o seu, está tendo um problema, por que que eu vou arriscar? Como fazer com que a companhia ter esteja problemas? Então a gente muitas vezes acaba não seguindo também.

Entrevistador: Na a dúvida você chegou a contratar algum outro serviço? Alguma outra prestadora de serviços de consultoria?

Entrevistado 7: Eu não. Não trabalho com a mesma. Eu tenho trabalho, geralmente com 4 tá e eu faço sempre orçamento de 4, né? E muitas vezes é já teve uma situação que eu pedi pra o tema. Foi tão controverso da nossa opinião com advogado e o valor é tão alto, tão expressivo que eu tive contratar uma segunda para, pra dar um outro parecer e a gente confrontar, né? É, e se tivesse uma divergência entre nós 3, ou seja, eu estou divergente, a consultoria está, está divergente e a outra também está divergente, contrata-se mais outra, até pra gente ter um, um racional e tomar uma decisão, tá? Então é, existe situações que a gente contratar mais de uma, tá?

Entrevistador: Entendi. E depois que você tem posse desse parecer tributário externo, ele é compartilhado com todos os membros do departamento fiscal?

Entrevistado 7: Sim, sempre. São todos os pareceres de advogados, *law opinion*, até de discussões de teses, o time sempre está envolvido. Eu faço reunião mensal, eu dou os principais cenários do que está acontecendo no momento no Brasil, e a gente sempre faz um cronograma ali de fechamento, baseado nas legislações, no fechamento e aí os indicadores, né? A gente tem que ter nossos indicadores de, de, de fechamento e também é corroborado pra, pra gente tomar essas decisões aí no dia a dia e saber o impacto, até porque a gente trabalha com, com o relógio, né, um cronograma, né? Então, se eu tiver alguma atividade, exemplo, tem como falar que depósito judicial, fazer levantamento e passar e-mail para advogado e tudo mais, isso toma-se um tempo e muitas vezes a gente trabalha com, com o relógio, tudo contadinho, né? As pessoas chaves ali trabalhando e se tiver alguma mudança, nisso, o time tem que estar atento, né? Porque muitas vezes eu posso deslocar um colaborador para fazer uma determinada atividade e outro tem que cobrir ele, às vezes acaba trabalhando um pouquinho mais para cobrir por conta de uma demanda, né? Então por isso, dou simples visibilidade a importância daquele processo, daquela atuação, até para não ter um desconforto com o time, né? Acho que é importante dar sempre visibilidade. Claro, que se for uma coisa estratégica, com a aquisição de empresa, investimento, até um certo limite, esse tipo de informação, não há por que passar nesse momento, porque ainda está em andamento. Mas quando é consolidado, né, até pra isso não vazar para o mercado, a gente acaba segurando um certo limite. Quando o CEO fala assim, o que pode comunicar para as áreas porque vai sair no jornal, vai sair um comunicado tudo mais, vocês internamente já pode, já pode dividir com o time. Então, é. É bem, é bem às claras, tá? O time está sempre atento ali estou sempre um é dando as informações necessárias, não sou centralizador.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], esse material é arquivado? E, se sim, você já fizeram alguma consulta retroativa?

Entrevistado 7: Desculpa, não entendi.

Entrevistador: É a pergunta, é esse material que a consultoria fornece para vocês é arquivado? E, se sim, vocês já fizeram alguma consulta desse material retroativamente?

Entrevistado 7: Sim, a gente sempre deixa arquivado. A gente tem as pastas de consultoria e um e o qual é o nome da consultoria. Então a lá eu tenho ICMS, tenho PIS e Cofins tem ISS, tem IPI, então eu tenho uma pasta dentro da rede, né, e onde está todos os pareceres, né, e a gente está sempre municinando, às vezes é, por mais que a gente já tenha uma noção, *legal opinion*, tem ali uma instrução normativa ou uma decisão. Muitas vezes algum contribuinte vai

lá e faz a mesma pergunta de uma forma diferente. Eu fiz corresponde também de uma forma diferente, mas como isso mesmo sentido eu pego aquilo, a gente coloca, tem um número, a gente faz um controle, a data que a gente fez a consulta, qual que foi o motivo da consulta, tem uma ata dentro de cada pastinha pra, pra gente saber, por que que tem aquela consulta, está para saber o que é uma consulta rápida pra gente não se perder.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], dentre as questões que foram abordadas nessa entrevista, tem alguma coisa que não foi abordada e você gostaria de compartilhar agora?

Entrevistado 7: Olha, hoje o que, o que me preocupa mais, assim, dentro da companhia em relação à reforma tributária, né? É, eu sempre pergunto para os advogados e eles não conseguem dar uma opinião agora, nesse momento, né? É o que que o qual que é o planejamento que eu estou fazendo aí pro, para o segundo semestre, é justamente a gente fazer uma revisão fiscal ampla para saber se numa eventual mudança da reforma tributária a gente não vai perder nenhum crédito, né? Alguma coisa de relevância para a companhia, né? E isso me preocupa, porque às vezes a companhia acha que, ah, agora é o momento em que acha que a reforma tributária nunca vai acontecer. Só que cada ano que eu passo eu posso estar perdendo um ano aí de levantamento de possíveis crédito, né?

Entrevistador: Entendi. Bom, [nome do entrevistado], as questões foram essas, eu vou encerrar a nossa gravação aqui. Só um instante.

Entrevistado 7: Perfeito.

Apêndice M – Oitava entrevista

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], estou gravando aqui nossa entrevista de mestrado no dia 30/03/2022, cujo tema é gestão do conhecimento tributário: um estudo nas empresas da cidade de São Paulo. O objetivo desse estudo é a gente identificar como gestores departamento fiscal, ele gerem o conhecimento dos funcionários do departamento fiscal e também do conhecimento interorganizacional, que é realizado através da contratação de serviços de consultoria tributária. Ok? Para isso a nossa entrevista, eu peço que você informe por gentileza o seu nome, idade, função que exerce e o departamento que atua dentro da sua empresa.

Entrevistado 8: Legal é, eu sou o [nome do entrevistado], é tenho 43 anos. Trabalho na área de Controladoria, eu sou gestor de Controladoria, no caso, o *controller* e tem o departamento fiscal, departamento de custos e departamento contábil sob a minha gestão.

Entrevistador: Muito bem. Ricardo, você poderia falar o nome da sua empresa, o ramo de atuação, o regime tributário que ela se encontra atualmente e se ela já contratou ou ainda contrata alguns serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 8: Eu trabalho no grupo [nome da empresa], atualmente desde 2014, é uma empresa de grande porte, ela é um conglomerado, ela não é um grupo econômico ainda, mas ao longo do da sua história ela veio adquirindo outros é outras indústrias de, de, de limpeza. Nosso ramo de limpeza, né, produtos sanitários, domissanitários, limpeza de casa, cozinha, banheiro na nas categorias de amaciante, desinfetante. Adquirimos alguns fornecedores de que eram específicos pelo Brasil. É mantendo o seu CNPJ ali na, na, naquela região e aí tornando esse, esse conglomerado.

Entrevistador: Muito bem. Vocês contratam com frequência ou já contratou os serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 8: Já contratamos com frequência, sim, é o departamento, é fiscal, é composto hoje por uma coordenadora fiscal. É, 3 analistas e mais 4 assistentes. É um número de efetivo pequeno para o tamanho da, da, da empresa, para o tamanho do, do faturamento e a quantidade de CNPJ. Se PR é mais voltado para o dia a dia, então a necessidade de, de parceiros trazendo conhecimentos específicos é comum ali para a nossa área sim.

Entrevistador: Muito bem. Para a gente começar nossa entrevista, você poderia me dizer um pouco sobre a sua vida profissional?

Entrevistado 8: Claro. É, comecei a trabalhar, é como todo mundo ali, é, seja na, no, no comecinho, na, na parte do escritório, né, é entrando como auxiliar isso, meados de 97 e 98, a

passando ali para assistente, analistas, mais voltado na área financeira. Tive formação em ciências contábeis ainda na lei antiga, de 5 anos de graduação. Posteriormente, fiz pós em Controladoria. Cargo de coordenação somado a cargo de, de gerência de gestor ali, por volta de uns 10 anos, mais ou menos, é, e desses 10 anos ali de 2014, estou fazendo em abril faço, faço 8 anos no grupo [nome da empresa].

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], a primeira questão, ela é voltada para o conhecimento interno da sua empresa, é, quais são os meios que a equipe do departamento fiscal utiliza para se atualizar da legislação tributária?

Entrevistado 8: Hoje, a estrutura, até pelo grupo enxuto, ele é corporativo, então ele fica aqui em São Paulo, é independente da, da, dos endereços que eu tenho. Eu tenho 4 fábricas espalhadas pelo Brasil e mais um 8, uns 8 CNPJ a nível de distribuição é condição pontos específicos, tantos para, para a indústria, como para distribuição. São voltados como é produto de margem agregado abaixo, pensando em, em preço de amaciante, pensando em um preço de desinfetante e pensando na cubagem da, da, das do frete ali, esse é estratégico que a gente tem em estoque em determinadas regiões para atendimento, é, mais rápido do nosso cliente um atendimento de um custo de transporte mais barato e onde eu tenho oportunidades fiscais como incentivo. Incentivos de distribuição é isso é espalhado pelo Brasil ali é o, principalmente no Nordeste, é fornecido ou é alguns incentivos na presunção de ICMS, para que a gente tenha o endereço ali e incentivos de investimento aí falando de indústria, a gente tem no Mato Grosso, em Pernambuco, onde a estratégia onde eu gero emprego, gero produção, gero investimento. Eu consigo reverter isso para reinvestimento dentro do negócio, então, são pontos estratégicos que cada um tem sua legislação específica. Eu tenho um corporativo hoje que ele é, é, é esse fixo aqui em São Paulo e por isso a gente tem alguns correspondentes onde eu tenho a necessidade, por exemplo, onde eu tenho a indústria, que é um. Monstro, né, aí já tem uma tributação de lucro real no faturamento maior. Algumas particularidades, algumas entregas de obrigações acessórias específicas ali para o estado, a gente tem um correspondente. Basicamente são escritórios contábeis para estar auxiliando a gente ali na, na, em algumas demandas ali que a gente que a gente precisa ir até um posto fiscal, alguma coisa do tipo. E com isso, a contrapartida de alguma mudança, de uma lei específica dentro do estado, então esse seria um ponto do dia a dia ali para a gente, do, do, da, da autonomia fiscal. Fora isso dentro do departamento, a gente trabalha com algumas ferramentas, a mais conhecida é a própria IOB, onde você procura aí por, por NCM do produto, já que são produtos que têm substituição tributária ou redução de alíquota por alguns estados, considerar como uma cesta básica, não alimentícia, mas sim uma base de redução de imposto também. Então você precisa

também dessa comunicação se sair algum artigo, se sai alguma coisa específica a respeito daquele produto que é do nosso portfólio e alguns outros, algumas outras ferramentas de captação de notícias aí mais abrangente, mais macro, né, nível mais é legislativo, eu vou falar assim, numa esfera do STF ali, por exemplo. É, mais para ter esse conhecimento ali informativo, ou seja, por notícias, jornais e etc, e outros, mais específicos na, na, na, é, no contingenciamento de passivo. Por exemplo, se eu tenho algum prestador emitindo uma nota fiscal contra uma empresa do grupo para saber que tem um XML emitido contra a gente, ainda não chegou ali na nossa empresa, então são mais ferramentas específicas para, para esse controle de contencioso. Então eu acho que basicamente são esses 3 níveis para dar uma seguridade ali para o, para o departamento fiscal, isso falando da parte operacional da parte fiscal. Então acho que não sei se é, seria a próxima pergunta, mas aí tem a outro lado, que seria a partir dos prestadores, aí sim, é mais um trabalho voltado para recuperar habilidade de créditos ou oportunidades de diminuir ali a, o percentual ali do, do, do imposto ali do nosso dia a dia também.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], você já deu um *spoiler* aí de como você, como as suas várias unidades trabalham, né? Você poderia dizer mais ou menos como são feitas as interações entre todos os membros envolvidos no departamento fiscal interno?

Entrevistado 8: A interação você diz no sentido da comunicação...

Entrevistador: Exatamente.

Entrevistado 8: Clientes e fornecedores internos?

Entrevistador: Na verdade, é mais entre você e sua equipe do departamento fiscal. Se vocês fazem algum tipo de reunião e é diálogos, e como são feitos esses, esses, essas reuniões é só quando tem alguma coisa nova da legislação tributária ou vocês constantemente tentam ser precaver de alguma sanção ou de algum ou se oportunizar de alguma, algum benefício fiscal?

Entrevistado 8: Na realidade, a gente, até o início ali de 2020, antes do efeito pandemia, né? A gente estava locado no mesmo local, no mesmo endereço, então a equipe fiscal contábil e custo, ela trabalhava em conjunto. Ali a gente tinha uma sala, é em conjunto, e aí a conversa flui, fluía diariamente sobre, sobre essas situações é e quando era alguma coisa maior é o nível de estudo maior, aí sim, reuniões pontuais ali onde por que existe ali um mergulho naquele tema e surgia perguntas ali, para uma pesquisa, ali é para destrinchar esse fato, e se a gente tinha alguma oportunidade nesse sentido.

Entrevistador: Entendi. Muito bem. Como são elaborados manuais, memórias de cálculo, algum tipo de relatório de procedimento de como os membros do departamento fiscal devem proceder para atender a legislação tributária?

Entrevistado 8: Tá, é, meio que a gente, não... a área fiscal em específico, ela tem, não é o dono da empresa ali, mas também o sócio, que é o governo, né? Em ambas as esferas ali a gente não pode fugir muito das rotinas. Então, a metodologia que funciona numa empresa muito provavelmente vai funcionar na outra ali. Tudo a respeito de prazos, entregas e obrigações que precisam ser feitas. Isso não muda muito. O que a gente tem mais é, é no sentido, mais no âmbito de, de recursos humanos mesmo na questão de hierarquia, de nível estratégico, do, do, da, das habilidades, além de um auxiliar, assistente e um analista, por exemplo, o analista se encarrega ali da, da entrega de um de um SPED, da entrega, da entrega EFD Contribuições do PIS e Cofins, enquanto o assistente está mais na confecção da guia de pagamento de um, de um imposto de renda, de uma nota fiscal ali de, de serviço. Então é muito mais a nível hierárquico nesse sentido. Procedimento, a gente tem mais a questão de prazos e aí sim existe um, um *time table* ali dentro do departamento, onde existe um calendário de entregas que é compartilhado e aí não fica só restrito à área fiscal, mas sim a área contábil e a área de custo, por exemplo. A empresa, pelo porte dela, pelo segmento dela, é obrigado a entregar o bloco K e bloco H. Bloco K é praticamente a estrutura. A gente trabalha numa indústria de transformação. Eu tenho isso no ABC para criar o produto D, então custo e fiscal, tem que andar muito ali é, é muito intrínseco do que eu comprei meu livro de entrada, o que eu tenho no inventário, que aí está mais dentro da área de custo, o que eu produzi então, estoque em processo e meu livro de saída. Essas informações, elas têm que se convergir, Claro, uma indústria, ela tem perdas no seu processo. O fisco, ele mede muito isso em termos de percentual por tipos de negócio, né? Por exemplo, numa indústria e eu tenho, eu posso ter ali 3% ou 2%, dependendo da região de perda em processo. Se eu tiver além disso, tem que estornar meu crédito de imposto, então o custo e fiscal eles têm que ter um procedimento muito alinhado ali a respeito disso e um conversar com o outro ali constantemente nesse sentido.

Entrevistador: Entendi. Saindo um pouco agora da do conhecimento interno de vocês, indo para o conhecimento externo que são através das consultorias tributárias. Na sua percepção, [nome do entrevistado], quais são os principais motivos que podem levar a contratação de um serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 8: Eu acredito, para a gente, o principal é a mão de obra. É alinhado também ao conhecimento que foge ali do dia a dia do nosso fazer produzir produtos de limpeza. Então tem que ter um conhecimento mais amplo, mais a nível de mercado de oportunidade, e não só simplesmente do nosso dia a dia da, da conferência do livro fiscal, da, da entrega, de uma obrigação fiscal e a questão da, da, da mão de obra mesmo. E eu teria que ter um gasto muito elevado em mais pessoas no nível de conhecimento, no nível maior ali de, de coordenação, a

abrir mais essa pirâmide para ter pessoas ali que tenham mais tempo para estudar. E outras mais para fazer, a gente vê uma demanda muito grande, por exemplo, é no que virou a moda e do da exclusão do, do, do ICMS da base do PIS e Cofins. A metodologia para ver alterando nota a nota em quem emite ali, 60.000 notas por mês, é um trabalho absurdo ali para vim recalculando tudo isso. Enquanto a demanda de um escritório, que é preparado só para isso, com programas específicos para isso, no tempo ali onde você encerra um mês no dia 30 ou no dia 31, e no dia 10, ali você tem que estar entregando essas obrigações, é existe um, um, uma parada só para aquele, para aquela necessidade ali. Então essa mão de obra externa acaba auxiliando nesse, nesse processo. Acho que esses dois pontos são os principais para essa contratação.

Entrevistador: Muito bem. Independente se vocês contratam ou não a nossa próxima pergunta é voltada na sua percepção, quais serviços de consultoria tributária você acredita que deveriam ser praticados de forma periódica?

Entrevistado 8: Ah, eu gosto muito de trabalhar no, no passado, se recuperabilidade de crédito, é o que está no dia a dia ali tem que ser uma rotina mais o departamento e aí é o que eu falei da constante atualização ali do funcionário que se mudou, alguma legislação, se mudou, alguma apuração, se mudou um MVA do cálculo do STF, isso tem que estar no dia a dia, ali no operacional, enquanto que uma tese um acordão do colegiado tal, e isso é mais do dia a dia da da, da assessoria fiscal. Ali, olha, apareceu uma oportunidade onde agora eu posso tomar crédito de PIS e Cofins. Então, o produto de limpeza que a sua copeira limpa ali o espaço, porque se não tiver o espaço limpo você não produz, então ele está ligado ao seu produto e por isso eu vou tomar crédito. Então isso tem essas diferenças, então a recuperabilidade do passado é o ponto principal das assessorias.

Entrevistador: Muito bem, [nome do entrevistado], é, acredito eu que depois que faça um serviço de consultoria tributária, eles emitem algum relatório para com vocês. É, como eles entregam esses serviços sendo mais numa visão ampla?

Entrevistado 8: Depende muito do tipo de serviço, tá, o que é mais comum pra, pra responder essa pergunta é nessa questão de recuperabilidade pegando, por exemplo, também o PIS e Cofins. São levantados várias teses, são levantados vários acordãos e é montado geralmente em cima de rubricas contábeis. É trazido de uma forma ali é, é comum, tá? É trazer por semáforo, do, do risco, conservador moderado e agressivo. E o que o que é discutido nesse sentido? Então eu sempre gosto que venha nesse sentido, para que não venha da consultoria. Consultoria nada mais é do que um vendedor ali, acima de tudo, não é só um departamento fiscal. E quanto mais eles tomarem de crédito, mas o êxito deles, então eu gosto muito que venha nesse sentido, para que nós internamente, aí entra a minha figura de *controller* e o decida em quais créditos eu

quero entrar. Quais riscos eu quero correr. Então vai muito nesse sentido de olha a conservadora, eu posso tomar 100% daquilo que foi levantado. Claro, depois de estudar tudo aquilo que eles me apresentaram moderado, olha, esse eu tomo porque eu tenho certeza que a gente ganha e se eu tenho um pouco de aversão, eu não quero entrar nessa briga com, com isso. Então vai muito nesse sentido. Outros já não, né? São cálculos ali eu vou entrar com a algo que já é pacificado como as verbas rescisórias do, do INSS. Já foi pacificado pelo “fixo”, pelo fisco. Vou lá, levanto de 1.000.000, 2.000.000, 3.000.000 homólogo administrativamente na próxima linha eu estou reduzindo o imposto a pagar. Então aí não tem nem o que discutir.

Entrevistador: Entendi, inclusive, você já até respondeu a próxima pergunta que era voltada como você atenderia o fisco na, depois de uma consulta tributária. É, então vamos pular essa pergunta que já foi respondida.

Entrevistado 8: Muito bem, lógico. É. Tem um ponto nessa questão, tá? É, quando a gente vai contratar também, a gente leva muito em, em conta dessa responsabilidade, que é dividida e eu escolho os, os créditos, mas em contrato eu também trabalho com a participação do escritório. Como eu falei, eu quero essa mão de obra deles fazendo essas alterações. E no contrato que ele também tem a responsabilidade fiscal é sempre da empresa, não dá para terceirizar. Se eu tomei algo errado, é a empresa que responde, mas que a consultoria participe da defesa se eu tiver algum questionamento. Então é, é, é o famoso *skin in the game*, né? Colocar, colocar na reta, né? Então, a consultoria, olha, se eu tiver problema nesse ponto aí eu e você que senta junto para discutir a tese ali junto com o fiscal, para trazer para o jogo mesmo para ter o parceiro, não é só aquele aventureiros vender o serviço e depois some. Que eu tenho 5 anos ali pela frente para, em alguns casos até mais para estar respondendo pelo aquele, pelo aquele crédito tomado.

Entrevistador: Muito bem colocado, é, já aconteceu de você receber um parecer da consultoria tributária e buscar uma segunda opinião externa também?

Entrevistado 8: Buscar uma segunda, não. A gente já teve problema no passado de ter mais consultorias aqui, porque não, não existe aquele, aquela consultoria que é virou funcionário da empresa, então a gente não trabalha com uma. Atualmente, a gente tem 3 consultorias, mas eu procuro, não, não, não misturar o tipo do tributo, porque isso já deu problemas no passado. Uma mudança nessa recuperabilidade de crédito de PIS e Cofins, onde 2 estavam colocando a mão depois não tem quem responde pelo, pelo crédito tomado ou o risco de se tomar o mesmo crédito duas vezes. Então a gente colocou no procedimento que se eu tenho um prestador cuidando de indiretos PIS e Cofins, eles vai tomar conta do PIS e Cofins. Um outro prestador vai tomar conta do ICMS, um outro vai tomar dos, dos diretos, Contribuição Social e Imposto de Renda, por exemplo. Mas a gente procurou criar essa separação, e aí do mesmo jeito que eles estão me

vendendo um serviço, eu também sou um comprador de serviço, aquele que tiver o melhor preço, com melhor qualidade de serviços, é o que vai estar dentro da empresa.

Entrevistador: Excelente. É, [nome do entrevistado], depois que você recebe esse parecer, esse documento é compartilhado com todos os membros do departamento fiscal?

Entrevistado 8: Departamento fiscal para efeito de controle, até porque muitas das vezes ali a gente é entra com outros créditos informa esse valor na própria, no próprio SPED que está sendo entregue, mas também ao nível de cima, é, isso antes e depois de apresentado ao conselho. Então, eu sou o *Controller*, mas a um nível acima, a gente tem é dentro da empresa, o nível de diretoria e o nível de conselho que é formada pela, pela família fundadora mais, mais alguns participantes.

Entrevistador: Entendi. Numa eventual contratação de um novo colaborador para o departamento fiscal, ele tem acesso a esses pareceres de crédito a serem tomados?

Entrevistado 8: Um novo funcionário do departamento fiscal se tem? Sim.

Entrevistador: E como você acha que ele reage ter, né, acesso a essa informação?

Entrevistado 8: Olha, a gente não costuma ter problemas nesse sentido. Eu não tenho muita rotatividade no departamento, é, média de 1 a cada 3 anos de, de, de rotatividade, então é muito baixa. Mas como são vários CNPJ, e o mesmo crédito é levantado por para todos os CNPJ, o departamento também fica dividido pela por empresa pra, pra não haver confusão e então por isso que acaba tendo um acesso a, a esses créditos, porque eu estou homologando numa indústria e também to homologando aqui na distribuidora que esse novo vai assumir ali a apuração dela.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], existe alguma pergunta, algum ponto que não foi levantado nesse questionário que você queria compartilhar conosco porque julga ser necessário em relação à gestão do conhecimento de vocês ou todas as questões já abordaram o todo aí da [nome da empresa]?

Entrevistado 8: Olha, eu acho que foi, foram todas apontadas sim. Eu acho que mais ainda a finalização, se a gente continua com as, as parcerias, como fala o pós venda, né, se depois tem, é, algum, algum questionamento do fisco. Se, se essas empresas voltaram, mas eu não teria esse exemplo. Eu tive um único exemplo, mas era a mesma consultoria que ainda atua dentro da empresa e ela realmente é escondeu junto com a gente ali. Então eu acho que, como a pergunta é, é se depois do trabalho executado se teve algum, algum problema futuro ali com o Fisco.

Entrevistador: Entendi. Existe alguma sugestão para os novos entrevistados que você acha que deveria ter nesse questionário para qualificar ainda mais o nosso trabalho?

Entrevistado 8: Não, acredito que está de acordo sim. Pergunta da separação daquilo que é operacional, que é dentro da empresa, da, da, da parte terceirizada, da parte contratada, foi totalmente abordada.

Entrevistador: OK, muito bom, [nome do entrevistado]. Eu vou encerrar nossa entrevista aqui com 24 minutos e 15 segundos, só um minuto...

Apêndice N – Nona entrevista

Entrevistador: Bom, é, boa tarde. Estou gravando uma entrevista de mestrado aqui no dia 18/04/2022, a 12h36. É, referente ao tema gestão do conhecimento tributário: um estudo nas empresas de São Paulo. Para começar a nossa entrevista, eu gostaria que você falasse o seu nome, idade, função que exerce na empresa e o departamento que atua.

Entrevistado 9: Está bom. Meu nome é [nome do entrevistado]. Tenho 35 anos, trabalho na empresa [nome da empresa], sou coordenador do departamento tributário.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], é, qual o ramo de atuação da [nome da empresa], o regime tributário e se ela contrata ou já contratou alguns serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 9: O segmento da [nome da empresa] é cosméticos e perfumaria. É, a gente está se atrevendo a entrar um pouco na área de correlatos, mas o nosso forte aí são cosméticos e perfumaria também. É, o nosso regime especial da gente, tem 3 empresas no grupo, duas lucro real e uma de lucro presumido.

Entrevistador: OK. você já contratou [interrupção].

Entrevistado 9: Contratei sim, e a gente, inclusive a nossa parte, é fiscal e contábil, hoje é terceirizada e a parte de revisão dos processos tributários também é terceirizado.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], para começar nossa entrevista, você poderia dizer um pouco mais sobre a sua vida profissional?

Entrevistado 9: Desde o início, até chegar na [nome da empresa]?

Entrevistador: Isso. Formação acadêmica, empresas que trabalhou, uma rotina aí que você exerceu durante o tempo.

Entrevistado 9: Eu, eu, eu tenho de formação o técnico em contabilidade, é, pela ETEC. Eu tenho o bacharel em contabilidade pela UNIP. Eu tenho uma pós-graduação em gestão tributária pelo FECAP. É, iniciei minha carreira como auxiliar escrita fiscal e depois eu fui ao lá, lá subindo os degraus, é, assistente fiscal e depois fui para, para analista júnior, pleno, sênior, até chegar na coordenação, né? Cheguei, passei por empresas, é, multinacional, trabalhando [nome da empresa], trabalhei em consultorias, é, trabalhei na [nome da empresa], trabalhei na [nome da empresa], é. e até chegar aqui na, na, na, na, na [nome da empresa].

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], primeira questão: quais são os meios que a equipe do departamento fiscal da [nome da empresa] utiliza para se atualizar da, da legislação tributária a fim de aplicar nas operações da empresa?

Entrevistado 9: Hoje a gente tem 2 consultorias, é pode falar o nome das consultorias?

Entrevistador: Por favor.

Entrevistado 9: A gente tem a IOB e a ECONET que, que ali é um material fácil, não é de, de acesso, dúvidas, inclusive tanto de procedimento ali de, de material didático, quanto para acesso em ligação. Fora as duas, a [nome da empresa], a gente tem um, nós somos associados à ABEPEC, Associação Brasileira de, de eu não vou lembrar agora todas as siglas, mas eles são bem engajados aqui, tanto na parte, eles dão todo um suporte, desde a da área de, de, de consultoria jurídica societária e tributário. Então, assim, tudo aquilo que é bem específico, a nossa área a, a semanalmente ou assim, quando é algo diário assim, há saiu no dia, ABEPEC já nos notifica também e já o material compartilhado com todo mundo da equipe.

Entrevistador: Entendi. Com Posse desse conhecimento aí dessas empresas de fora, como são realizadas interações, os diálogos ou as reuniões para a discussão de alguma norma tributária a fim de ser tomada alguma decisão dentro da [nome da empresa]?

Entrevistado 9: Você diz em relação ao, ao que presta o serviço, que é relação à nossa atividade fiscal contábil ou essas consultorias tributárias que é a IOB e a ECONET?

Entrevistador: Não, na verdade, é, você tomou posse do conhecimento da ECONET e IOB, como vocês internamente, entre você, que é o coordenador gestor e seus liderados se reúnem para discutir alguma norma? É feita de forma mensal, semanal, esporádica...

Entrevistado 9: Assim, tudo depende da demanda. Ultimamente [risos], a nossa área fiscal tributária tem tido, é algumas mudanças significativas. Então assim, houve a mudança, a gente logo se reúne, mas pensando em um fluxo natural, é semanal, quinzenal, a gente tem o nosso encontro, onde a gente consegue discutir não só, mas atualizações tributárias, quanto também as nossas rotinas diárias até para um, para fazer confronto de *to do*, que, que algo ficou pendente. Então a gente retoma, traz assuntos para a gente sempre conseguir fazendo os *follow-up* aí, semanais, quinzenais, no máximo. Mas eu tento fazer de forma semanal.

Entrevistador: Entendi. É, seus liderados costumam trazer alguma informação externa que pode ser aplicada na empresa?

Entrevistado 9: Sim, não com tanta frequência, mas sim. Sim, é uma equipe bem engajada.

Entrevistador: Entendi como eles, eles, é, te indagam sobre o que pode ser aplicado. Eles apresentam material ou apenas fala por cima?

Entrevistado 9: Ah, sempre assim é, é mais aquele jogo rápido, né, assim, e falo por cima igual você comentou aí: “ah, [nome do entrevistado], estou vendo, está uma movimentação e aí, vamos fazer?”. Se a gente acha relevante, beleza, a gente leva isso para estudo. Ah não é relevante, ok, mas é legal a gente ficar nesse sobre aviso, vamos vão se isso, se isso chegar se impactante, a gente para e olha assim, fica monitorando ali, num, num segundo escalão.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], como são elaborados manuais, memórias de cálculo ou de algum tipo de relatório de procedimento de como as atividades internas da [nome da empresa] devem ser realizadas?

Entrevistado 9: Assim é, essa é uma dor de cabeça que a gente tem, porque quando você tem uma terceirizada, fazendo, fazendo suas formas de memória de cálculo ou mapa de apuração, né, quando você tem uma terceirizada fazendo, ele, dificilmente, ele consegue se adequar por mais que você peça, né? Assim, é uma dificuldade que a gente tem. Inclusive, é, eu entrei aqui na [nome da empresa], já era, estava praticamente no meio do ano passado e já tinha já uma memória de cálculo para apuração de PIS e COFINS, um exemplo bem específico, que ela era, era, ela, ela era aplicada aqui para os fechamentos e eu senti a necessidade que faltavam algumas informações que gerencialmente para mim eram importantes. Quando chegou no fim do ano, eu, eu, eu sugeri essa mudança e aí eles falaram: “olha, essa é uma memória que nós aplicamos aqui para todos os clientes, a gente não consegue mudar, OK?”. Contrariado, acatei. Hoje, quando a gente foi fazer um trabalho e a gente necessitou daquilo que eu havia solicitado, eu falei: “olha aí, tá vendo? É um modelo que eu solicitei”. Ela já tinha esse tipo de coisa. Então assim é porque eu estou chegando no meu negócio, né? Tudo bem que é uma consultoria, as coisas têm que ser muito prática, porque o tornozelo é enorme, então assim, sempre tem uma outra rotatividade de pessoas, então assim, já deixa lá o, o que é feito o quem vem já consegue identificar, já, enfim, é, é, é um trabalho meio robotizado que eles preferem deixar desse jeito. Enfim, né, é quando a gente contrata uma terceirizada, gente sabe que a gente corre esse risco, então assim é difícil, é, é um dos problemas que a gente tem em relação à mapa de apuração e memórias de cálculo.

Entrevistador: Entendi, [nome do entrevistado]. É, nessa memória de cálculo que vocês têm, mas não é o adequado, segundo a sua opinião. Caso venha esporadicamente, algum novo colaborador, como você acha que seria a reação dele perante a esse, esse material?

Entrevistado 9: Provavelmente, entendendo o nosso negócio, ele, ele, ele pediria uma sugestão também de, de alteração.

Entrevistador: Entendi.

Entrevistado 9: Ele daria sugestão de alteração.

Entrevistador: OK, perfeito. Alterado, você acha que facilitaria esse conhecimento para um novo colaborador de fora?

Entrevistado 9: Claro, sem sombra de dúvidas.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], indo pra, pra, pro conhecimento externo através das consultorias tributárias, quais são os motivos que podem levar a contratação de serviços de consultoria tributária pela [nome da empresa]?

Entrevistado 9: Oh, pela utilização do processo, né, assim quando você está dentro do da, da, da, da corporação ali, da empresa, da companhia, você acaba meio que, você tem muitos clientes internos e você acaba vivendo um negócio como um todo, embora as suas lentes, as minhas lentes de enxergar [nome da empresa] são as lentes tributários, mas a gente acaba sendo envolvido em muitas outras coisas que se diz ao processo. Então, assim, quando você tem alguma ferramenta que ela minimamente já tinha entregue algo é, pré-pronto, já pré-cozido, facilita, né? O trabalho na hora de você só colocar no forno ali e aqui, sim. Então você, você já entrega a bola, já chega a ponta, é só matar no gol ali e chutar pro gol, né? Então assim, basicamente, e eu enxergo dessa forma, é eu, eu acho úteis, né? Eu sempre, sempre, todos os lugares onde eu vou, eu indico a contratação é que na [nome da empresa], quando eu cheguei, não tinha. É eu, a gente reativou os contratos com as duas e porque é necessário, é necessário. É uma facilidade ali de, de, de, de busca, de, de informações.

Entrevistador: Hum. Existe algum tipo de serviço específico prestado por alguma consultoria tributária que é realizado periodicamente?

Entrevistado 9: Ó, a gente tem um escritório, né, que que cuida especificamente da nossa parte tributária, que já é atrelado, que não é vinculado ao mesmo escritório que faz a parte que só é contábil e eles, eles, toda a demanda que a gente enxerga como demanda tributária, aí eles que que fazem pra gente: “ó, a gente identificou, vai a famosa tese da exclusão do ICMS na base de cálculo do PIS Cofins”. Eles praticaram para a gente, a gente tem regime especial em duas das três empresas do agente tem regime especial. No tocante ao ICMS, eles que devem entrada para agente especial. Então assim, é um serviço esporádico, então assim eles atendem todas as demandas esporádicas e corriqueiras.

Entrevistador: Muito bem. Qual o motivo que vocês contratam esses, esse escritório específico?

Entrevistado 9: Falta de mão de obra está assim, é muito mais fácil você terceirizar. Você não tem um custo fixo, né? E você tem aquele custo ali, é mediante demanda, né?

Entrevistador: É, muito bem. [nome do entrevistado], é, como as consultorias tributárias e inclusive essa que você citou agora, que é realizado periodicamente o trabalho, entrega os serviços prestados?

Entrevistado 9: Como eles entregam os serviços prestados? Você diz, em relação à qualidade?

Entrevistador: Na verdade, em relação ao material, é de forma formal, através da, da, de pareceres jurídicos.

Entrevistado 9: Tecnicamente, eles é sempre de forma formal, sempre, sempre uma *legal opinion* ou um parecer, é, uma resenha. É sempre assim, de uma forma sempre formal. Nada, né, só quando é algo muito pontual, aí é via e-mail. Assim, não deixa de ser formal também, né? Ali está formalizado, mas não nos moldes jurídicos.

Entrevistador: Costuma ter alguma reunião para entregar esse material e colocar os pontos tratados?

Entrevistado 9: Nele, sim, ter 100% das para entrega do foi entrega do material sempre tem uma reunião. Um ponto discussão.

Entrevistador: OK. Depois que eles entrega esse material, esse conhecimento, como é realizado o atendimento às normas tributárias?

Entrevistado 9: Tudo é alinhado em reunião. Então, assim, é uma, é um procedimento novo, essa reunião eles vão nos instruir: “ó, vire à esquerda, vira à direita e segue reto”. Então assim, ali, ali, basicamente eles faltam e norteiam nossos, nossos caminhos para aquilo que é fora da casinha, né?

Entrevistador: Entendi, vocês costumam já aplicar o que eles dizem ou ainda rola alguma discussão para que ter certeza de algum assunto?

Entrevistado 9: Há, não assim, no momento da reunião, se tem algo que é desconfortável que raramente acontece. É assim, ou algo que talvez não ficou tão claro, a gente volta, discute, antes de se iniciar um processo. Como, como a gente vai “startar” mesmo de fato ali, né? Já foi tudo muito bem desenhado já.

Entrevistador: OK. Já chegou alguma, algum momento que vocês contrataram alguns serviços, é, terceiro para validar uma opinião que algum prestador deu?

Entrevistado 9: Sim, auditoria todo ano a gente tem uma auditoria interna. Mesmo não estando obrigado, mas é só auditoria, ela não só valida os nossos processos e procedimentos aqui, enquanto principalmente eu trabalho terceiro, né?

Entrevistador: Entendi. É, e teve a mudança de fato, do que o parecer do primeiro prestador teve em relação ao segundo?

Entrevistado 9: Tipo assim, é, é muito difícil, cara, porque eu sou, sou eu, sou eu sou muito adepto a terceirização. Eu acho que é um caminho muito bom, é, a gente veio, né, do, do mundo de terceirização, é a gente vende isso como que que é possível ter qualidade. Então, às vezes, muitas vezes, está no prestador e não no modelo. Então assim, a gente tem tido alguns problemas com os nossos, com o nosso prestador. Então assim, aquela reunião vamos sim,

vamos fazer, vamos acontecer, mas, é, é muito mais para, para fingir que vai fazer e para a gente fingir que acredito, entendeu? Assim, então, obviamente “ah mais porque continua”, né? Então obviamente a gente está conversando internamente sobre, sobre uma possível troca, mas é como se está me perguntando, é bem específico, não é o nosso negócio, então é isso que reflete, né?

Entrevistador: OK. [nome do entrevistado], é, depois que você tem a posse desse material, como você compartilha com os outros restantes dos membros do departamento fiscal?

Entrevistado 9: A gente sempre faz uma reunião de discussão nos pontos auditoria.

Entrevistador: OK.

Entrevistado 9: Acabou auditoria, acabou basicamente no, no fim de, de, de, no meio de março, eles disponibilizaram para a gente o, o relatório, então assim eu lembro que na última semana de março a gente se reuniu e a gente discutiu os pontos de do de autoria ali e mapeou, e, e deixou muito bem alinhado, né? Os procedimentos para a mudança.

Entrevistador: Muito bem. Vocês costumam salvar esses documentos na rede interna da [nome da empresa].

Entrevistado 9: Sim.

Entrevistador: Vocês costumam [interrupção]

Entrevistado 9: Compartilhada.

Entrevistador: Entendi. Vocês costumam, é, voltar ao assunto e verificar o que foi tratado no passado?

Entrevistado 9: É, aí serve nossas reuniões de *follow-up* semanais e quinzenais.

Entrevistador: Entendi. Teve alguma mudança de algum relatório? Conforme vai passando o tempo?

Entrevistado 9: Então, esse é um problema que ele está tendo com a terceirizada. Não, não teve.

Entrevistador: Entendi. Você acha que é necessário ter essa atualização para melhorar os serviços internos do departamento?

Entrevistado 9: Evidente. Evidente.

Entrevistador: OK, muito bem. [nome do entrevistado], as questões foram essas, você identificou alguma coisa não tratada nesse questionário referente ao conhecimento tributário da [nome da empresa] interno e o conhecimento externo através de consultorias tributárias que poderiam agregar ao melhorar o trabalho?

Entrevistado 9: Não.

Entrevistador: Ok.

Entrevistado 9: Acho que o foco tá legal.

Entrevistador: Você tem alguma sugestão para as novas entrevistas?

Entrevistado 9: Não também.

Entrevistador: OK, [nome do entrevistado], eu vou encerrar o nosso, nossa gravação aqui só um instante, com 17 minutos e 15 segundos.

Apêndice O – Décima entrevista

Entrevistador: Bom, estamos gravando aqui uma entrevista de mestrado cujo tema é gestão do conhecimento tributário: Um estudo nas empresas de São Paulo no dia 19 de abril de 2022 às 10h04. [nome do entrevistado], é, por gentileza, para começar nossa entrevista, você poderia dizer seu nome completo, idade e a função que exerce e o departamento que atua dentro da sua empresa?

Entrevistado 10: Perfeito. [nome do entrevistado]. Tenho 39 anos. Trabalho como supervisor fiscal na empresa.

Entrevistador: OK. [nome do entrevistado], qual o nome da empresa, o ramo de atuação e o regime tributário?

Entrevistado 10: Perfeito. O nome é [nome da empresa], tá? A atuação é a indústria química e, e é voltada para consumidor final, e, e, e venda para clientes varejistas também.

Entrevistador: Entendi. Qual regime tributário que ela se encontra atualmente?

Entrevistado 10: Lucro Real.

Entrevistador: Muito bem. Vocês contratam ou já contratou algum tipo de serviços de consultoria tributária?

Entrevistado 10: Sim, contratamos frequentemente.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], para começar as perguntas, você poderia dizer um pouco sobre a sua vida profissional?

Entrevistado 10: Sim. É, a minha formação, ela é em tributos, né? Eu já atuo desde 2010 na, na área tributária. Na verdade, 2009, 2008, 2009 mais ou menos na área tributária. Vim da empresa [nome da empresa], que é uma consultoria. Início do da, da parte tributária entrei, posteriormente, [nome da empresa] na área tributária também. Recente, eu vou, meu último emprego foi com o grupo [nome da empresa] . É uma indústria também, e também varejista. Lá virei supervisor tributário. E depois migrei para [nome da empresa] também supervisor tributário.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], primeira questão: quais são os meios que a equipe do departamento fiscal da [nome da empresa], hoje à sua liderança, se utiliza para se atualizar da legislação tributária a fim de aplicar nas operações da empresa?

Entrevistado 10: Perfeito. Os meios são eletrônicos, tá? Ah, nós temos consultorias, tanto, é, tributária, tanto é específica para a legislação no caso IOB e Econet, são essas que nos atualizam em termos as que nos passam, o, diariamente a, as mudanças na legislações, que é a Legisweb.

Legislação na Web, né, e todo dia a gente faz a leitura, tem uma equipe que faz a leitura diária da legislação e eu também faço, então a gente acompanha o que é necessário.

Entrevistador: Muito bem. Leandro, com posse desse conhecimento através desse, da IOB e Econet, que você deu como exemplo, como são realizadas interações, diálogos ou algum meio para você e sua equipe se atualizarem em conjunto?

Entrevistado 10: Em conjunto, nós temos interna, como eu te informei, a gente vê um colaborador específico, faz a leitura de tudo o que sai na, de mudança na legislação e a gente vai ter um canal entre equipe, e na verdade é não somente entre a equipe, tá? Toda a empresa que precisa de que, que, que, que tenhas essa, que precisa de ter acesso às informações, um exemplo, contabilidade, RH e suprimentos, é, a equipe de comércio exterior, tudo o que sai a gente atualiza eles também. Nós temos um canal que a gente faz essa atualização.

Entrevistador: Entendi, muito bem.

Entrevistado 10: Que é bem voltado, imagina que a equipe tributária é, por obrigação, passa leitura das legislações diariamente, não é tudo o que sai. E, sabe, fazemos um filtro, o que é de interesse da de cada setor. A gente entende que é de interesse, a gente direciona.

Entrevistador: Muito bem. Quantos liderados vocês têm na área fiscal?

Entrevistado 10: Perdão...

Entrevistador: Quantos liderados você tem na área fiscal?

Entrevistado 10: Cinco.

Entrevistador: Cinco, muito bem. São formados para analistas e assistentes ou algum nicho específico?

Entrevistado 10: Assistente, analista...

Entrevistador: Ok. [nome do entrevistado], como são realizados os manuais, memórias de cálculo ou algum relatório de procedimento das atividades departamento fiscal devem ser realizadas?

Entrevistado 10: Que devem ser realizadas, a gente tem a, do, duas, duas amarrações. Nós temos duas amarrações, né? Ah, temos a sistêmica e em Excel também. Sistêmica a gente tem um calendário de obrigação no sistema. E em Excel, que é a, o *double check*, pode colocar dessa forma. A gente tem um acompanhamento lá diário, que deve ser observado no Excel, mas o sistema ele faz, esse tem esse lembrete, né?

Entrevistador: Fora isso, vocês tem algum manual de procedimento também no departamento fiscal?

Entrevistado 10: Temos um manual interno, temos o fluxograma implantado por, por mim mesmo, tá? E a gente, assim que eu entrei na empresa, eu fiz um fluxo de tudo, todas as

operações que a empresa tem e poderia ter, e em cima desses de todas as operações, a gente é tem desmembramento de cada colaborador que é responsável por executá-las. A gente tem todo um fluxograma e manual de utilização interno.

Entrevistador: Muito bem. Na sua percepção, se entrar um novo colaborador hoje e tiver o primeiro contato com esses manuais de procedimento, qual seria a reação dele?

Entrevistado 10: Hoje seria bem mais tranquilo. Eu tiro para você como experiência, porque eu entrei na empresa em 2019, e, tive esse impacto, tá? Não tinha manual, não tinha orientação, não tinha, os colaboradores foram embora, foram saindo junto com o antigo supervisor, então a gente teve que montar e, e foi exatamente essa necessidade, tá? Fazer com que o próximo substituto, o próximo colaborador ele tivesse esse, é, material pra poder usar como base. Ele não vai estar totalmente perdido. Não vou falar que tem todas as demandas lá para, passo a passo, mas tem uma orientação muito boa para aquilo que consiga ter um norte para executar as tarefas dele.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], indo para área, externa do conhecimento tributário que são as consultorias tributárias, quais são os motivos que podem levar a contratação desse tipo de serviço?

Entrevistado 10: É, eu vou te mostrar exemplos práticos, tá? A gente tem um quadro hoje para executar as operações tributárias. O que que é executar? Executar as rotinas, as demandas diárias, semanais e mensais e acompanhamento da legislação, tudo fora essas demandas, eu preciso de rever se o quadro de equipe tem, tem, tem um tem braço para atender e a gente sabe que as demandas elas são, a volatilidade é muito alta, né? As demandas extras e não tendo eu contrato consultoria. Fora essa, esse tipo de necessidade, alguns, al, algumas coisas pontuais com esse conhecimento, mais é a, a, aguçado, posso colocar dessa forma. Um exemplo a, a, recuperação do crédito de ICMS na base de PIS e Cofins. Recentemente, a gente precisou de, eu fiz todo o estudo interno de quanto que era o montante que a gente teria recuperar e tudo mais. Só que a gente contratou consultoria para revalidar tanto esse estudo e, e, depois também colocar em prática porque tinha obrigação de é retificação de obrigação acessória e entre várias outras atividades que hoje é o meu quadro não, não suportava. Então, além de revalidar o estudo feito internamente, a gente também terceirizou para essa atender a seus outras, essas, essas, essa outra frente, volta e meia a gente contrata. Mais exemplo, a gente, eu contratei para fazer assim que eu entrei, a gente fez uma revisão tributária necessário, né? E na sequência a gente contratou uma consultoria para fazer um novo pente fino e entender se realmente estava tudo certo e a partir de então, é para você ver o os moldes de necessidade. Outro exemplo, a gente precisou, é recentemente de encarar um regime especial e, é, precisa de fazer estudo tributário. Um

exemplo, a gente também, outro exemplo, a gente, ham, de interesse de abrir novas unidades abril em outros estados. Então as pessoas de estudo, e eu precisava de alguém loco, pessoas em loco pra a analisar as possibilidades, e, e nos trazer já as a, a,, as oportunidades eu posso qualquer dessa forma, então foi necessário contratar consultoria também.

Entrevistador: Muito bem. Bom, você citou dois exemplos aí de, dois ou três exemplos de eventuais contratações.

Entrevistado 10: Exato.

Entrevistador: Você acredita, caso não tenha sido aplicado na [nome da empresa], que exista algum serviço que deva ser contratado periodicamente?

Entrevistado 10: Eu acredito que sim. Aí, como eu te coloquei o nosso quadro é baixo, é pequeno, são 5 pessoas mais ou menos, e eu acredito que as cinco pessoas conseguem tocar as necessidades da empresa e imagina que há qualquer outro tipo de demanda que eu vá contratar, ela, é, vai ser irrelevante esse quadro que eu tenho conseguido fazer a reduzir mais ele não dá porque as cinco pessoas, elas trabalham em frentes diferente. Eu já pensei em automação, tá? Eu, hoje eu busco automação de mercado pra melhorar o fluxo, melhorar a demanda, mas não para pensamento em redução de quadro e sim a nossa demanda é alta mesmo. São cinco pessoas em demanda, ela é alta e conseguem dar conta, porém, eu acho que com automação, a gente consegue melhorar, mas não consultoria, tirar atividades e repassar. Até por experiência também, tá? Eu venho do grupo [nome da empresa], e lá foi terceirizado toda a frente tributária e contábil e RH também. E após um ano, voltou todo mundo para trás, até desligou aqui toda a consultoria que foi contratada. Tanto que me chamaram para trabalhar de volta com eles e eu não tinha interesse em retornar. Então, por experiência, foi muito ruim trabalhar todo pode ser que por parte é setores, é setorialmente, setorizado, por setor, talvez a gente é alguma demanda que, que hoje eu não tenho essa necessidade, mas pode ser que venha aparecer e eu não teria problema de contratar também, tá?

Entrevistador: OK. [nome do entrevistado] como você, na sua percepção, como você acredita que a contratação de serviços de consultoria tributária pode diminuir os riscos que a empresa pode sofrer?

Entrevistado 10: Eu não imagino dessa forma. A consultoria, ela teria que ser uma, uma consultoria muito, é, confiável. Que a gente sabe que tem bastante consultoria que não é tão confiável assim. Eu pelo menos eu sei disso, e, e o custo dela seria muito alto. Eu acho que não, você com uma equipe técnica, capacitada e bem treinada, ela atenderia tanto quanto uma consultoria de, de, de equipes, é, voltadas para aquele determinado, aquela determinada atividade. Talvez sim, poderia ter uma, uma diferença técnica, é, devido a, a especialização de

cada dia de cada empresa, imagino uma consultoria, ela tem especialistas em cada área, porém eles não estão focados na sua atividade, focado no seu, no seu dia a dia. Então, eu acho que não seria tão relevante, essa frente. Eu acho que pessoas técnicas capacitadas conseguiria, atender o mesmo volume de demanda.

Entrevistador: Muito bem. É, e nesses exemplos que você disse aí, né, como as consultorias tributárias entrega os serviços que eles executam?

Entrevistado 10: Boa. É, nós já contratamos diversas consultorias, tá? É, é, as que, digo antes disso eu deveria, eu acho que eu deveria informar para você como que eu filtro para contratar esse tipo de consultoria, e eu filtro para contratar a gente trabalha numa empresa que ela, ela precisa de, de, de validação das informações, então de, de, de, de contratação, é, precisam de três orçamentos de consultorias distintas, tá? E além dos três orçamentos, a gente leva em consideração a qualidade do trabalho também. Então são empresas que nós já temos um conhecimento que trabalham bem e se nós só temos esse conhecimento porque a gente já tem alguém do time, tem o meu diretor financeiro e contador, a gente tem uma, uma, uma bagagem de estrada de como conhece bastante consultorias, então as que nós temos indicação a gente faz um levantamento do, do valor cobrado e faz a contratação, é, da que for mais interessante. Após contratada e ela não entregando um trabalho com qualidade, ela é retirada do nosso quadro de fornecedores. Eu falo isso porque a gente já contratou consultoria que tinha nome, e, e não entregou um trabalho bom, entregou lá algo muito grotesco, tá? E, a gente teve que acabar refazendo e tirou ela do fluxo de, de contratações. Então, ah, hoje a gente tem algumas consultorias que entregam bom trabalho. E elas são, nós mantemos elas, como, é, preferenciais.

Entrevistador: Entendi, [nome do entrevistado] [interrupção].

Entrevistado 10: Eles entreguem, cobrem, percentual maior do êxito, mas gente considera, a gente trabalha com eles como preferenciais.

Entrevistador: Ok, depois que eles entregam o serviço da, prestado, né? É acredito eu que de forma formal. Como é realizado o atendimento às normas tributárias?

Entrevistado 10: Ah, eu posso colocar para você, é, esse trabalho esporádico que eu fiz, do, do levantamento de ICMS na base de PIS e Cofins. Ah, foi feito a, a, o levantamento, a entrega das obrigações acessórias e, e eles dão uma consultoria de, isso é regra, padrão para as consultorias, é, garantem algo, o êxito de forma administrativa, né? E também nos disponibilizam a, a, a parte jurídica deles também. Claro que para a defesa há. E é basicamente esse, geralmente eles, principalmente essa que a gente vem trabalhando recentemente. não tivemos problemas posteriores, tá? Então é a entrega do, do, do acordado, respondendo a

pergunta, e, e, a disponibilidade deles de a defesa administrativa e jurídica também, se necessário. Aí tem seguro entre outras ações que a, a consultoria fecha em contrato conosco.

Entrevistador: Já aconteceu de você contratar uma segunda consultoria tributária para validar as informações prestadas pela primeira?

Entrevistado 10: Não para validar. Já aconteceu sim, tá? É, o, a revisão tributária que nós fizemos, a gente fez uma revisão interna. É, contratamos uma consultoria, e é a que eu falei para você que não foi tão interessante. A gente contratou uma terceira consultoria, uma segunda consultoria, para fazer um novo pente fino, eu não colocaria revalidar, mas olhar novamente os documentos e, e foi, foi positivo porque a gente teve diferença entre uma e outra.

Entrevistador: Bom, com posse desse, desse documento, desse serviço prestado, como você compartilha esses documentos com todos os membros do departamento fiscal?

Entrevistado 10: É, aí é mais, eu não colocaria um ponto, só para você entender, tá? Tudo o que foge da rotina dos demais colaboradores internos, aí eu, pessoalmente, tá? Isso não é nenhuma obrigação minha, mas pessoalmente, eu, eu tento explicar para eles o que, que é cada situação. Exemplo, a gente vai fazer a recuperação do Reintegra, ham, e, e alguns colaboradores não tem ciência do que disse trata. Tudo o que, que, que de diferente, eu posso colocar dessa forma, no dia a dia, eu paro, explico para eles têm que fazer com que eles pelo menos tenham conhecimento da existência daquela movimentação, embora que não está, que eles não estão diretamente ligado ou somente um colaborador ou outro que esteja na, na frente dessa demanda, a gente tem que interagir com toda equipe.

Entrevistador: Muito bem. Depois que você tenha a posse desses documentos da consultoria tributária, vocês costumam salvar em rede esses documentos?

Entrevistado 10: 100% em rede.

Entrevistador: Você já fizeram uma consulta retroativa de algum parecer de consultoria tributária?

Entrevistado 10: Não fiz.

Entrevistador: Mas faria se fosse preciso?

Entrevistado 10: Se é necessário. A nossa rede a, a, a partir da pandemia, eu posso colocar dessa forma, a COVID, nós já tínhamos esse interesse de, de deixar tudo organizado em rede, mas fiscal era papel. Passado do fiscal era papel e é de conhecimento de todos, né? Então, a partir da pandemia, a gente conseguiu montar um fluxo muito interessante na rede e hoje nós não temos, é, conseguirmos não ter nenhum tipo de papel, toda a documentação na rede. De forma bem estruturada, organizada.

Entrevistador: Todos do departamento fiscal tem acesso a esses documentos?

Entrevistado 10: Todo fiscal.

Entrevistador: OK. [nome do entrevistado], é, as questões foram essas, né? Na sua opinião, existe alguma outra questão que deveria ser abordada com as atividades da [nome da empresa] em relação à gestão do conhecimento, tanto interno quanto externo?

Entrevistado 10: É, na minha opinião, tá? Eu, agora, de... tem sim. Eu acho que deveria ter para toda a, área tributária que todas as empresas, eu não falo com os outros da tributária deveria ter um, um, um organograma, algo, algo do tipo de é, é necessidades padrões de cada setor. Que a, a, a, o setor financeiro, nós temos um fluxo “XYZ”, e eu falo tributos também, principalmente, né, o, eu entrei na [nome da empresa], aquilo que a gente eu já tinha bastante conhecimento das ações que eu deveria seguir. Porém, a, a cada empresa tem uma, tem suas particularidades, eu posso colocar dessa forma. E a gente acaba ficando um pouco perdido no, no início, não somente do supervisor, mas com cada colaborador, e acaba não tendo lá as informações de forma clara e isso eu vejo todas as empresas, tá? Então, todas as vezes que, todas as vezes que eu trabalhei, então hoje eu tenho um padrão que eu levo debaixo do braço, entrei na empresa, o primeiro passo é identificar a rotina do, do, do setor e já montar o organograma. Identificar todos os pontos que a gente realmente deve tratar, o que que nós somos obrigados a fazer ou não. Então, isso para mim é debaixo do braço e só assumo qualquer tipo de, de, de tarefa hoje, após deixar bem claro o que que eu devo fazer, o que, que, até onde eu devo é chegar e onde eu não devo.

Entrevistador: Muito bem. Tem alguma sugestão para melhorar o nosso questionário dessa entrevista?

Entrevistado 10: Acho que não. Acho que ficou bem robusto e eu acho que atende a demanda, a necessidade do, de entender um pouco sobre essa, essa frente de consultorias e como que as empresas atuam hoje, hoje em dia.

Entrevistador: Bom, [nome do entrevistado], eu vou finalizar nossa gravação aqui, só um instante.

Entrevistado 10: Tá.

Entrevistador: Com 22 minutos e 23 segundos.

Apêndice P – Décima primeira entrevista

Entrevistador: Boa noite [nome do entrevistado], estou gravando a nossa entrevista de mestrado cujo tema é gestão do conhecimento tributário: um estudo nas empresas de São Paulo, hoje no dia dezenove de abril de dois mil e vinte e dois às dezoito e quarenta. [nome do entrevistado] pra iniciar nossa entrevista eu gostaria que você falasse seu nome completo, a sua idade aproximada, função que exerce e o departamento que atua dentro da sua empresa.

Entrevistado 11: Ok. Meu nome é [nome do entrevistado]. Eu tenho trinta e seis anos e hoje eu ocupo cargo de gerente fiscal no escritório contábil no departamento fiscal.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], você poderia dizer o nome da sua empresa, o ramo de atuação e o regime tributário que ela se encontra?

Entrevistado 11: É, [nome da empresa]. É, lucro presumido e o ramo de atividade é escritório contábil.

Entrevistador: Ok. Você já contrata, você já contratou ou ainda contrata algum serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 11: Sim.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], pra iniciar nossa entrevista antes das questões, você poderia detalhar resumidamente a sua carreira profissional?

Entrevistado 11: Ah, a minha trajetória, né?

Entrevistador: Isso.

Entrevistado 11: OK. Eu estou na área há vinte anos. Sempre comecei na, no, na área contábil, mas, é, mais com na área administrativa, sempre escritório contábil. É, nesta, nessa empresa eu já estou há quinze anos, né? Estou aqui há quinze anos então comecei na área fiscal depois eu atuei na área contábil cheguei a ser subcontadora na área contábil e depois eu voltei pra área fiscal onde eu estou na gerência há dez anos, né? Na, na área fiscal e, e, e é isso.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], nossa primeira questão é voltada para o conhecimento interno da [nome da empresa]. Quais são os meios que a equipe do departamento fiscal utiliza pra se atualizar da legislação tributária a fim de aplicar nas atividades da empresa?

Entrevistado 11: É, nós utilizamos consultoria externa, né? De... como IOB, Cenofisco, Econet. E, e também os próprios sites, né, do, do governo municipal, estadual, federal, né? Mais propriamente do nos sites do governo mais estadual porque a legislação é bem, bem mais complexa, bem mais específica. Então, hoje a gente acaba utilizando bastante a legislação, né? E do de cada estado.

Entrevistador: Muito bem. Com posse desse conhecimento, como você e sua equipe fazem as reuniões, interações ou diálogos para discutir as normas que deverão ser aplicadas na atividade da empresa?

Entrevistado 11: É, como nós somos escritório, né? Então nós temos clientes diversos, né? E, e também são clientes com, com, é, a gente pode dizer que são mais estabilizados, né? Mais estruturados, então essa informação ela é sempre discutida normalmente de quinze em quinze dias, né? O departamento tem um, uma reunião, né? Pra discutir tanto a organização do departamento das atividades e também a discussão de legislação, mas como a legislação ela muda muito, né? Então isso acaba acontecendo diariamente e, e normalmente, né? Isso, é, vai gerenciado por mim, pelos analistas, né? Que é distribuído pro, pro pessoal de acordo com a o segmento de cada empresa, né? Então a gente normalmente até seleciona as informações e repassa isso gerencia, é, de acordo com o segmento das empresas.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], como são elaborados manuais, as memórias de cálculos ou algum relatório de procedimento de como as atividades do departamento fiscal precisam e devem ser elaboradas e executadas?

Entrevistado 11: Sim, hoje a gente tem o ISO, né, 9001, então a gente tem toda a, ah, a nossa, é, toda nossa rotina documentada. Além disso nós utilizamos também o gerenciamento de tarefas, né? Então onde cada colaborador ele sabe a tarefa que ele tem que executar por empresa, né? E também isso é desenhado quando a empresa chega de acordo com o segmento dela, de acordo com, com a atividade dela, se ela tem inscrição estadual ou não, de que município que ela, é, que ela pertence, com obrigações que tem lá, que obrigações que até mesmo até mesmo atividade dela específica porque tem caso que, que é, é a atividade que exige, né, uma, uma obrigação acessória então tudo isso ele já é planejado no início quando a empresa ela está aqui e isso também é pra um colaborador que é designado aquela, é, aquela empresa.

Entrevistador: Entendi. Quando numa eventual contratação de algum funcionário no departamento fiscal eles tem contato com esses manuais de procedimento e qual a reação deles quando isso acontece?

Entrevistado 11: Sim, eles têm, né? Até mesmo quando na contratação, é, no primeiro dia que ele chega a primeira coisa que ele, que ele recebe um manual até mesmo de integração da empresa e também uma, uma exposição do que, como que funciona isso, como que funciona o departamento, é, no que consiste o nosso departamento, como que funciona a nossa rotina, né? Que de escritório pra escritório isso, isso muda. E a reação, é, elas falam que é muita coisa, né? Fala assim nossa tem tudo, tudo documentado, né? Tem bastante coisa e, mas sempre quando tem um funcionário novo a gente vê que tem alguma coisa que precisa ser melhorada. Aquela

vez que você olha uma coisa nossa precisa a gente precisa melhorar isso porque o nosso departamento é muito dinâmico, né? E muda, muda muito né? Mas normalmente as pessoas gostam, né? Quem, quem é mais pragmático, né? Gosta mais porque já sabe o que vai fazer, sabe como que, né? Quem é mesmo do fiscal, né? Quem é muito do fiscal gosta porque ele quer entender qual é a rotina e quer saber qual o próximo passo porque tem muito prazo, né? Tem muitos vencimentos então, é, é, normalmente o pessoal gosta, mas assusta um pouco assusta um pouco porque tem muita rotina.

Entrevistador: Entendi. É, saindo um pouco do conhecimento interno e indo mais para o conhecimento externo, quais são os principais motivos que podem levar a contratação de um serviço de consultoria externa?

Entrevistado 11: É, na verdade quando a gente está tratamento de complexidade, né? Então, é, ultimamente, né? A, a gente tem, é, tido muito contato com, com advogado tributarista. É, hoje a gente tem visto tudo muito judicializado, né? Então hoje você tem até mesmo as empresas, né? Antes elas tinham muito medo de, de procurar um, é, judicializar, é, algo, é, buscar um benefício, buscar um crédito. Então elas, elas tinham muito medo hoje não mais, né? E então isso está, está as empresas estão mais abertas então, é, normalmente a gente busca essa, essa parceria ou até mesmo uma consultoria externa até mesmo, é, quando a gente tem assuntos mais complexos. Hoje mais, é, quando se trata do judicial, mas quando tem questões mais específicas, né? É, regulatórias mesmo que é que é bem mais específica. Então a gente busca um profissional externo, né? Pra, pra nos auxiliar.

Entrevistador: Muito bem. Existe algum serviço específico que é prestado periodicamente?

Entrevistado 11: Não, é muito pontual, mas o que normalmente acontece é a recuperação de ICMS. Crédito acumulado de ICMS.

Entrevistador: Entendi. Muito bem. Depois que a consultoria tributária, eles prestam serviços como eles entregam o trabalho?

Entrevistado 11: Normalmente com relatório, né? Relatório, com planilhas. É, isso sempre, né? Tem uma, uma exposição, né? Passa o material pra, porque geralmente funciona como uma parceria, né? Então é com a nossa aprovação, sempre tem uma reunião, mas normalmente isso em, em, em relatórios e, e planilhas com memória de cálculo.

Entrevistador: OK. É, depois que eles prestam serviço como é realizado o atendimento às normas tributárias?

Entrevistado 11: Ah, depende muito. Quando a gente está falando, por exemplo, do crédito acumulado, né? Então quando vai finalizou é um processo longo, né? Então depois que você tem esse processo então isso normalmente, é, essa comunicação ela continua, né? E, e então, é,

até mesmo porque você está muito ligado no, no, no dependendo, né? Do sucesso do trabalho. Então eles acompanham todo esse andamento. Então isso é reportado pra nós, é, pra gente seguir né? Então, por exemplo, ah, eu tenho um crédito acumulado. Foi liberado o crédito, eu tenho que fazer os estornos dentro da das obrigações acessórias, é, eu tenho que informar isso pra contabilidade pra poder, é, é, transformar, né? Esse valor do, do que estava lá no, num, num saldo credor pra uma recuperar que já pode ser utilizado, né? Até mesmo compensado. Então, é, essa comunicação é feita muito junto e eles vão, é, e normalmente a consultoria acompanha porque, é, o sucesso, né, de todo aquele processo ele tem benefício, né? Muitas vezes tem benefício no sucesso daquele trabalho.

Entrevistador: Entendi. Com posse desse material, vocês costumam salvar em rede?

Entrevistado 11: Sim, sim.

Entrevistador: Todos tem acesso?

Entrevistado 11: A rede na empresa é separado, né? Tem a rede que é do fiscal [interrupção]

Entrevistador: Sim, a rede do fiscal. Todos os integrantes do departamento fiscal tem acesso aquele material?

Entrevistado 11: Sim, sim, todos os do departamento fiscal sim.

Entrevistador: Muito bem, é, eles, eles costumam fazer consultas retroativas, inclusive você desse material que já foi aplicado antigamente?

Entrevistado 11: Sim, é uma recomendação muito nossa, né? De entender o que que já aconteceu sempre olhar o histórico da empresa, né? De ver o que o as particularidades, é, o que aconteceu em tal tempo? Por que que a gente aplica agora? Por que que não aplica? Isso sim isso é muito natural.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], é, a partir do momento que vocês tem posse desse material vocês alguma vez já contratou uma segunda consultoria pra validar o material da primeira e como foi essa reação?

Entrevistado 11: Não aconteceu, normalmente nós fomos contratados pra isso, pra fazer uma avaliação do que já aconteceu porque nós também funcionamos como consultoria, né?

Entrevistador: Sim.

Entrevistado 11: Nós temos no do outro lado. Até hoje não. Pra fazer validação não. Normalmente, é, o que, que a gente, é, pede uma consultoria de uma coisa que normalmente nós não temos braço ou às vezes a expertise pra, pra fazer, né? Mas, é, o conhecimento, é, nós temos então a gente até consegue validar então, né? A gente tem, é, sempre pessoas que são designadas pra olha aquela informação que veio, mas é isso mesmo pra confirmar, é, então

normalmente dentro da do detalhe o detalhe é o que nós não vamos formular, mas dentro do geral a gente consegue fazer essa validação, né? Esse *double check*, a gente faz isso.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], já chegou alguma, algum momento que vocês com posse do conhecimento e aplicou aquela atividade, no decorrer do caminho, vocês alteraram algum procedimento em vista de melhorá-lo?

Entrevistado 11: Ah, sim.

Entrevistador: Por que aconteceu isso?

Entrevistado 11: Um exemplo você pediu?

Entrevistador: Isso.

Entrevistado 11: Deixa eu lembrar. Ah, por exemplo, a gente tem, é, a gente precisou de uma consultoria é, é, é o mesmo assunto, né? Então a gente fez a consultoria pra uma empresa, né? Fomos chamados pra fazer uma consultoria pra uma empresa e também chamamos uma outra empresa pra fazer uma consultoria e nesse nessas duas oportunidades a gente se deparou muito com a questão do crédito de ICMS sobre combustíveis, né? O crédito ICMS sobre, é, energia elétrica, é, dentro do, do, uma contabilidade própria isso é muito natural então você tem, é, as empresas tomando esse crédito dentro de indústria, ah, no escritório é um pouco mais complicado, né? É, antigamente, hoje já se tem a informação muito mais acessível. E, e nós começamos a, a, a, é, a observar, dar mais atenção dentro do, é, do que diz o regulamento, de ver que não era um bicho de sete cabeças pra gente começar tomar esse crédito, né? De estudar melhor esse crédito, de, é, passar isso pro adotar, é, essa como vai olha é mais uma possibilidade de crédito que não é um não é uma coisa complicada, não é uma coisa arriscada, é, você tem que ter alguma segurança, você precisa de um laudo, OK, é um, é um combustível que está usando na, na operação de venda tem algum, checar um pouco mais a informação do que só falar assim ai é muito complicado você não pode tomar o crédito disso, né? Então a gente foi mudando, né, essa, essa dinâmica então da gente olha não nós vamos admitir o crédito mas nós vamos orientar o cliente, vamos nos certificar que, que ele tem, é, todo esse respaldo, né? Que realmente ele pode aproveitar desse crédito e, e, e, e mudar eu acho que até mesmo a postura, né? Questão nem, é, é, é, tem a ver com o processo, mas a questão mesmo que era uma questão cultural, e contador é muito conservador, né, ainda do escritório é mais conservador ainda. Então, não pode tomar. A gente mudou isso. Não é todo caso que não pode tomar, mas é, a gente tem que ser mais aberto, né? A possibilidade de crédito e esticar um pouco melhor e passar isso pro nosso cliente, dar essa segurança pra ele que ele também pode, pode aproveitar, a gente pode dar um fôlego melhor pra ele. É, ser mais eficiente, né? O que é o que eu costume muito dizer, é, a gente tem que ser mais eficiente, né? Deixar a apuração mais eficiente. Não,

não é aquela coisa só do feijão com arroz, né? Ou do que é mais tranquilo. Às vezes as vezes dá um pouco mais de trabalho, mas é mudar a mesma postura a visão, né? Em relação algumas é premissas, né?

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], você disse contrata serviço de consultoria tributária e também são contratados a prestar esse serviço.

Entrevistado 11: Sim.

Entrevistador: Voltando pro lado da prestação de serviço realizado por vocês. Quais são os motivos, os principais ou os mais frequentes que os seus clientes recorrem a esse tipo de serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 11: É, agora, agora é questão de exclusão de ICMS da base de cálculo, né? Então tanto clientes internos quanto externos. É, ultimamente muito pra validar o que o advogado levantou porque ele tem lá o, o núcleo dentro do escritório só que agora essa informação, né? Hoje como ela, é, está mais, é, tem mais informação, né? De ter mais informação de como fazer então, é, o, os escritório, os escritórios, tanto os escritórios quanto os clientes nos procuram pra fazer essa, essa, essa composição, essa validação, a validação desse deste número muito pra avaliação de cadastro de produto, então vai clientes que não são nossos clientes, então: “ah, eu tenho uma contabilidade interna, mas eu tenho aqui, é, cadastro de produto eu não sei se a aplicação está correta substituição tributária”. É, apuração, revisão de apuração muitos trabalhos de, de revisão em conjunto com auditoria, né? Então preciso de um trabalho específico tributário. Então, é, nós fomos procurados pra, pra executar esse trabalho.

Entrevistador: Muito bem. Vocês prestam serviço então pra empresas que têm departamento fiscal interno?

Entrevistado 11: Sim também.

Entrevistador: Esse público específico, por que você, apesar dele ser o conhecimento fiscal, por que você acha ou acredita que eles te contratam pra prestar algum serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 11: É, até mesmo por conta do, a gente tem um o conhecimento do, da minha percepção, né? Do escritório ele permite que você veja mais coisas, né? Vocês, o horizonte é muito maior do que quando você tem uma contabilidade interna. E dentro da contabilidade interna você tem, você está muito ligado naquele processo, né? E, e o que a gente normalmente se depara sempre você tem um, um, pessoas que não são tão mais jovens, né? Que está ali há muito tempo dentro do processo. Normalmente é essa característica, né? Onde nós somos chamados: “olha, tem um pessoal que está aqui há muito tempo, foi sempre feito dessa forma”... não, onde a gente observa que não teve proposta de inovação então, é, o, o, o empresário, né,

então ele, ele sente aquela necessidade que ele poderia ser mais eficiente então às vezes ele tem contato com outros empresários ele vê: “nossa, mas acho que a minha empresa está pagando muito imposto eu estou achando que, é, está faltando inovação”. E por incrível que pareça até mesmo quando a gente fala, é, de estar falando de, de, eu falei questão da, da idade normalmente é ser empresário ele é muito mais, mais, é, é, experiente que a, que o próprio, é, é, os colaboradores dele. Mas ele sente essa necessidade. Mas também porque de ter essa visão um pouco mais ampliada, né? Então o que a gente observa, é, onde normalmente nós somos chamados onde você tem muita resistência, né? Interna com mudança, com inovação. Então, é, o aí vem o empresário ele, ele, ele quer ter uma, uma, uma outra visão. Ele quer saber olha está tudo sendo feito da forma correta: “tem alguma coisa que eu posso melhorar?” e, e que normalmente a gente vê o, o empresário muito aberto pra isso: “olha, tem alguma coisa que pode ser melhorada, eu estou aberto pra isso. Eu quero essa mudança”. E ele encontra muita resistência, né? Internamente pra, pra fazer isso acontecer. Então normalmente, é, é assim que acontece e nem sempre a gente é bem recebido. Nem sempre nós somos bem recebidos, mas, é, mas no final e o trabalho que a gente, né? Tenta fazer, é procura fazer né? É, é, de, de mostrar de mostrar um caminho, né? De mostrar um caminho pois todos somos colegas parceiros, né? Então é de mostrar um, um, um caminho melhor e se ele existir porque nem sempre, né? Às vezes o pessoal está fazendo daquele jeito porque é pra ser feito daquela forma mesmo, né? Então a nossa a nossa, é, por mais que o empresário nos contrate a gente está, é imparcial a gente quer ver o bem da empresa. E às vezes o bem é continuar do jeito que está. E aí é aquela coisa do que time que está ganhando não se mexe. Às vezes é este caso. A gente fala: “olha não fica mudando muito não vai dar problema”. Então, mas é esse ambiente normalmente que a gente encontra inicialmente é, é esse ambiente.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], as questões foram essas. Você acha que faltou alguma coisa a ser abordada na [nome da empresa] que deveria ser acrescentada agora referente a gestão do conhecimento interno de vocês, o externo de consultorias tributárias?

Entrevistado 11: Eu acho que não, é, mas eu, eu deixaria até na verdade aí, né? Vira até o meu desabafo, é, que hoje, né? O ambiente fiscal e tributário tanto dentro do escritório fora infelizmente a gente tem poucos profissionais, né, capacitados eu acho que é, é isso então, é, eu falo internamente e até mesmo buscando gente é muito difícil você encontrar, né? Pessoas que, é, que queiram se aprofundar mesmo então acho que é mais a questão da característica mesmo do que o fiscal exige porque ele não é fácil, ele exige bastante, né, e ter profissionais mesmo dispostos, né, a, a mergulhar nisso hoje é muito, muito complicado, é muito difícil, muito difícil então eu que estou na, na gestão, é, avaliando, é, internamente, buscando gente é muito difícil.

Trocando, né? Então a gente vê que a gente tem um, é, muita gente na área, mas com conhecimento muito raso, né? Muito raso. Então isso é muito é bem difícil, é um pouco frustrante [risos], mas a gente vai tentando, até gente pra trocar, né? A gente tem, eu sinto muita falta de ter pessoas pra trocar no, no, no fiscal. Fiscal e tributário, né? Então no tributário você tem muito advogado, mas que, né, não está no dia a dia, né? Falta um pouco. Falta também pra nós nos envolvermos um pouco mais, né? Com, com a questão de, de ali, da, na nascente das leis, né? A gente já tem te tratado muito com legislação, mas no geral mesmo o profissional que vai lidar um pouco com, né? Com a com as duas coisas hoje está bem carente. É uma área bem carente.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], eu vou encerrar nossa entrevista, tá? Agradeço sua participação, só um instante.

Entrevistado 11: Sim...

Apêndice Q – Décima segunda entrevista

Entrevistador: [nome do entrevistado], boa tarde. A gente está gravando a nossa entrevista aqui de mestrado, cujo tema é gestão do conhecimento tributário, tá bom? A gente tem um questionário aqui com 8 perguntas, 8 questões nas quais poderão surgir novas questões, a fim de aprofundar o nosso estudo.

Entrevistado 12: Perfeito, Douglas.

Entrevistador: [nome do entrevistado]...

Entrevistado 12: Estou de acordo.

Entrevistador: [nome do entrevistado] para começar a nossa entrevista, eu gostaria que você falasse seu nome completo idade, função que exerce o departamento que atua dentro da empresa.

Entrevistado 12: Ok, perfeito. Meu nome é [nome do entrevistado], tenho 34 anos e a função que eu exerço aqui, na, na minha companhia, é coordenador de Controladoria do departamento de Controladoria.

Entrevistador: Ok, você também é responsável pela área fiscal, [nome do entrevistado]?

Entrevistado 12: Responsável pela área fiscal, fiscal e contábil aqui da empresa.

Entrevistador: [nome do entrevistado], qual o nome da empresa, o ramo de atuação e o regime tributário?

Entrevistado 12: É, tá,.é... para trabalho para um grupo, né, de empresas onde temos empresas de locação de veículos, duas concessões no setor elétrico de Transmissão de energia e uma empresa do agronegócio.

Entrevistador: OK, é qual o regime tributário, da, da holding pelo menos?

Entrevistado 12: A holding está no regime lucro presumido competência.

Entrevistador: Muito bem. Vocês contratam ou já contratou algum tipo de serviço de consultoria tributária?

Entrevistado 12: Contratamos uma vez, Douglas.

Entrevistador: Muito bem, [nome do entrevistado]. É, para começar nossa entrevista, você poderia dizer um pouco sobre a sua carreira profissional?

Entrevistado 12: É, Douglas, é, eu iniciei no setor de construção, certo, civil, na, na carreira profissional no setor de contabilidade desde 2000.... é... desde 2009, né? Como auxiliar contábil e nessa empresa de construção civil fui até analista sênior, tá?! Nessa empresa, eu também passei pelo setor fiscal, tá? Foi analista fiscal também nessa empresa, onde fazia apuração de ICMS, IPI, PIS e COFINS IRPJ e contribuição social, também. Então eu tenho mais de 10 anos

aí na, na área de contabilidade, tá? No total de 2009 até agora, 2022 somam 13 anos, né? De, de experiência no setor, é, contábil e também fiscal. Fiscal, um pouco tempo eu fiquei 2, 1 ano e meio na área fiscal, tá? Como gestor da área, então hoje eu, eu atuo na área de Controladoria. É nesse grupo econômico que tem empresas de diversos setores, né, que faz toda a gestão do, da contabilidade das rotinas contábeis, fiscais e financeiros, né? É, fazendo todo o planejamento financeiro ou orçamentário do, da nossa companhia, acompanhando aí os orçamentos de fluxo de caixa e econômico também da, da, das empresas aqui do grupo, né? É nessa empresa eu já comecei como coordenador de Controladoria e também atuo como contador aqui. Comecei como coordenador. É, tendo toda, toda a contabilidade terceirizada do nosso grupo. No ano passado, em 2021, né, início de 2021 comecei a atuar como contador de 4 empresas do grupo. É, sendo a holding mais... sendo 2 holdings, e do e a empresa de agronegócio [nome da empresa], ficando externo apenas o setor fiscal e contabilidade das 2 concessões. Mas também eu dou todo o suporte para essa a empresa terceirizada fazer a, a contabilização e faço a validação de tudo aquilo que é processado externamente. É, é fora do nosso, das nossas dependências.

Entrevistador: Entendi. Qual a sua formação acadêmica [nome do entrevistado]?

Entrevistado 12: Eu sou formado em ciências contábeis, tá? Fui é, me formei em 2009. É, fiz pós-graduação em Controladoria na FECAP, em 2020, com término em 2021. Em 2021, iniciei também IFRS na FECAP, né? É, com o USGAAP e concluo esse ano no mês de setembro de 2022 eu concluo minha pós. Essa minha formação acadêmica.

Entrevistador: Muito bem.

Entrevistado 12: Diversos cursos aí, qualifica de, de qualificação na área de contabilidade.

Entrevistador: Muito bem, e você pelo jeito, deve ter bastante conhecimento em também na área tributária, né? Até Pelo seu amplo conhecimento aí acadêmico.

Entrevistado 12: Tenho. Tenho um conhecimento razoável, não sou um especialista na área tributária, mas eu conheço a área tributária para até para validar aqui os, os regimes de, de tributação e até a opção aí, de, de planejamento tributário mutuamente aí com, com a nossa diretoria.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], a primeira questão, ela é voltada para o conhecimento organizacional.

Entrevistado 12: Certo?

Entrevistador: Primeira questão, quais são os meios que você e sua equipe departamento fiscal utiliza para se atualizar da legislação tributária a fim de aplicar nas operações das empresas? mais de uma empresa no caso do grupo que você trabalha.

Entrevistado 12: Ok Tá? No caso da das nossas empresas, nós temos, é, algum, alguns escritórios, né, de tributaristas, que nos passam os boletins, né, é mensais de, de, por exemplo, processos que estão julgados, é, que tem possibilidade de entrarmos com tem possibilidade de entrarmos com, com alguma liminar, algum pedido de, de recurso ou então legislações novas. Então a gente tem esses escritórios, é, especializados, tributaristas que nos faz uns boletins mensais. Essa é a forma, né, como o nosso grupo é pequeno de se atualizar em questões de, de legislação fiscal tributária, aqui na nossa empresa, e se a gente possivelmente ver algum gancho a gente o gasto com escritório pra, pra agente adotar esse novo método ou aproveitar do benefício dessa lei. Inclusive no LinkedIn eu tenho alguns contatos. Alguns advogados que fazem *workshops*, né, de, de atualização de algumas questões. Algumas discussões tributárias entre IFRS, e a que eu fiz que eu entendi sobre as contabilizações alguns, algumas discussões que têm sobre a, o, o, as diferenças temporárias aí, do, do IFRS e a questão do fisco, né, Receita Federal.

Entrevistador: Entendi, existe algum outro meio que você se atualizam ou apenas esses boletins?

Entrevistado 12: Eu, como controladoria é somente esse, esse meio de *workshops* e na minha pós também tive essas, essas matérias de gestão tributária, tá, e gestão tributária tive duas matérias nas... nesse setor, na minha pós-graduação em Controladoria. Então foi uma forma de eu me atualizar. Tá? E através desses boletins e *workshop* que eu acabo participando.

Entrevistador: Muito bem. Como chegam esses boletins para o seu conhecimento?

Entrevistado 12: Chega através de e-mail automático mensalmente.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], como são realizadas as interações, diálogos ou até reuniões entre você e sua equipe para a discussão de alguma tomada de decisão na área tributária?

Entrevistado 12: Tá. É, geralmente, o, Douglas, é todo o mês de outubro, a gente tem uma, uma previsão, uma projeção, tá, do orçamento do ano seguinte, uma previsão de receita, custos e despesas do ano seguinte. Com base nessa previsão, eu é, eu acabo estudando as possibilidades, não é aqui dentro do grupo de benefício econômico, no, na questão de, de tributação do lucro real é tributação do lucro presumido modalidade de caixa e, e outras opções eu, eu estudo essas possibilidades depois que eu estudei, eu levo essa questão para o meu time fiscal, que é externo, tá, para que a gente possa estudar a possibilidade de algum benefício econômico. É, é para o próximo exercício, para que a gente consiga aderir e, se houver viabilidade, a gente, eu inicio as parametrizações do sistema porque eu também que eu também faço esse, esse, essa validação junto com o time de TI, tá? Então se houver a viabilidade daquele

planejamento tributário, a gente faz toda a mudança. Ultimamente, nos últimos anos não houve mudança para o nosso regime de tributação ou então, é, algum benefício econômico por conta de alguma mudança de legislação para o nosso grupo, tá? Mas todo ano a gente faz essa análise, esse estudo, no que compensa, é, a gente adotar o regime tributário do ano seguinte.

Entrevistador: Ok, por parte da, da, da equipe no caso, existem algumas sugestões de melhoria do que você apresenta?

Entrevistado 12: Não. Como é terceirizado, eles, eles se limitam a falar o que é permitido e o que não é permitido, mas sugestão eles não. Inclusive é contratual isso, né, que eu teria que contratar esse serviço deles caso, é, fosse base de opinião para eles.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], dentro da empresa ou até mesmo fora como são elaborados manuais, memórias de cálculo ou até mesmo relatórios de procedimento de como as atividades do departamento fiscal devem ser realizadas?

Entrevistado 12: Ó, o Douglas, hoje nós não temos manuais de procedimentos fiscais aqui dentro do grupo. O que que nós fazemos é, nós temos, é planilhas extraídas do sistema, é que faz também uma, uma simulação de apuração aonde a gente consegue validar todos os itens que influenciaram na base de cálculo de, de algum determinado, é, tributo. Então a gente faz a validação juntamente com os registros contábeis daquela apuração fiscal. Mas hoje nós não temos um manual que, por exemplo, se alguma pessoa for mandado embora, outra for assumir, que vá seguir aquilo que está determinado. Então haveria um novo treinamento, uma nova pessoa. E hoje a gente não tem esse manual no departamento fiscal.

Entrevistador: OK. É, caso entrasse uma pessoa como seria realizado esse treinamento especificamente?

Entrevistado 12: Tá. Hoje como nosso, nosso departamento fiscal é externo, a gente deveria programar, né? É, eu não sei como seria dentro desse escritório, mas se a gente fosse trocar de escritório, eu, é, deveria me inteirar de novo com o departamento fiscal para, para pegar todo o processamento fiscal, que é que é feito dentro do sistema para que a gente tenha condições de treinar uma, uma próxima pessoa que for assumir. Mas se houver mudança de pessoas dentro desse escritório terceirizado, eu não sei como eles fazem, né? Se eles têm esse manual muito bom.

Entrevistador: [nome do entrevistado], saindo um pouco agora do conhecimento tributário interno da empresa que você trabalha entre para o conhecimento externo. Quais são os motivos que podem levar a contratação de alguns serviços de consultoria, consultoria tributária a ser aplicada na sua empresa?

Entrevistado 12: Redução da carga tributária. Esse é o motivo.

Entrevistador: OK, na sua percepção, existiria algum outro motivo que poderia surgir a contratação de algum serviço?

Entrevistado 12: A validação das nossas operações fiscais para saber se a gente está 100% dentro da lei, apurando da forma que manda a legislação. Eu acho que os, os únicos dois motivos que me vem à cabeça para uma contratação, é, de uma consultoria terceirizada.

Entrevistador: OK, é, nesse segundo caso da validação do, dos dados que vocês fornecem ao fisco, é, por que vocês contrataria para especificamente para essa segurança tributária?

Entrevistado 12: Às vezes pela correria do dia a dia, ou então, é, processos automáticos não é parametrização de sistema, muitas das vezes a gente não analisa todos os dados que estão estamos fornecendo para, para o fisco e é mais uma questão de auditoria mesmo, das nossas declarações, das nossas obrigações acessórias para ver se a gente está cumprindo a lei 100%, muito bem mais. É mais por esse motivo mesmo.

Entrevistador: [nome do entrevistado] além desses 2 serviços, um que você contrata e o outro que você contrataria, existe algum serviço específico que é prestado pela consulta tributária que é feito ou deveria ser feito periodicamente?

Entrevistado 12: A consultoria tributária, né?

Entrevistador: Isso

Entrevistado 12: Olha, o que eles não fazem que deveria ser feito, tá, é, analisar o nosso processamento fiscal e contábil muitas vezes existe um planejamento, existe uma determinação de um processo a ser feito, mas não tenho acompanhamento daquilo que de fato a gente executa, né? Se de fato a gente teve a economia tributária, se de fato nós estamos seguindo, é, todo o regulamento que manda aquele benefício, né, fiscal, então é mais um acompanhamento após a definição daquele planejamento que geralmente as consultorias hoje não fazem, né? Eles dão todo o planejamento e te dão o caminho das pedras, mas depois disso você segue, segue com o como aquilo que foi determinado, isso é o que eu que eu sinto falta. Num, por exemplo, numa prestação de serviço de uma consultoria tributária.

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], você citou aí que a redução da carga tributária é um tipo de serviço de consultoria tributária que é prestada para com vocês.

Entrevistado 12: Sim.

Entrevistador: Assim que é realizado esse serviço por eles, como eles entregam esse trabalho para você?

Entrevistado 12: Eles entregam em forma de, de um PowerPoint com uma apresentação, tá, e depois eles dão orientações de, de, o que que a gente precisa fazer. Por exemplo: “ah, vocês precisam retificar o as suas obrigações acessórias, transmitir dessa seguinte forma, você vai

precisar...”. É como se fosse um passo a passo daquilo que você precisa fazer para que você tenha aquele benefício, né? Ou se for um benefício retroativo, né, que você vai buscar algum, algum crédito tributário que que originou lá de trás ou quando é um benefício futuro é, é o que você vai precisar fazer no próximo exercício, a DARF que você vai precisar recolher, como que você vai apurar daqui por diante ou se for, então, por exemplo, no caso das transmissoras, a gente teve um, um processo que nós entramos que o fisco entende que a base de cálculo de transmissão de energia é 32% sobre IR/CS, e a gente conseguiu é através de um, de um processo que nós entramos contra o fisco, alíquota de a base de presunção do IRPJ e CS 8 e 12, né? 8% para o IRPJ, 12% para a CSLL. Eles, então eles, eles falaram, [nome do entrevistado], você vai agora aplicar essas alíquotas na base de presunção e por ainda estar em primeira instância você vai reconhecendo aí um passivo que futuramente, se eles ganharem segunda e terceira instância, você vai ter que recolher aos cofres públicos. Então, foi basicamente isso, e ali acabou a essa consultoria. Depois eles passam um relatório mensal com, com a situação do processo. Se o processo deu, teve movimentação, só isso.

Entrevistador: Entendi. Depois que eles prestam esse tipo de serviço, faz essa interação via apresentação em Power Point, vocês costumam ou vocês é atendem ao fisco conforme a orientação deles ou ainda existe uma discussão para melhorar, contrapor até mesmo indagá-los sobre a consultoria que eles prestaram?

Entrevistado 12: Não, a gente de, é, é de fato, a gente faz. 100% daquilo que eles mencionaram, até porque eles são os doutores aí da lei e eu sou, na verdade, apenas o contador que se eles estão falando que tem o benefício fiscal, tem está dentro da lei, a gente acaba seguindo esse aquilo que eles mencionaram, né, com a aprovação da diretoria, é claro.

Entrevistador: O que existiu alguma vez é uma contratação de um serviço terceirizado para validar essa contratação inicial?

Entrevistado 12: Não.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], como os resultados dos serviços prestados pelas consultorias tributárias são compartilhados com todos os membros do departamento fiscal? Nesse caso, o departamento fiscal externo.

Entrevistado 12: No caso eu, quando eu recebo a informação do, do, da nossa consultoria, eu repasso para as pessoas chaves, né? Eu repasso pelos, para os líderes de departamento, e então eu repasso para o líder do departamento fiscal, apenas informo a decisão do juiz, se for o caso ou então os novos, novos procedimentos já com o sistema parametrizado para que aconteça da forma que o, foi determinado aí na consultoria. Aí eu informo o líder do departamento para que ele repasse para os seus subordinados, né?

Entrevistador: Sim. [nome do entrevistado], você salva esse parecer da consultoria tributária na rede, impresso...

Entrevistado 12: Salvo na rede hoje é até praxe do nossa aqui, internamente, da nossa companhia, até a troca de e-mails é que a gente consiga comprovar alguma, alguma defesa de, de nossa parte, a gente acaba salvando na rede para que no futuro: “ah, porque você fez isso?” Você tem a documentação de comprovação da, daquilo que foi conversado ou daquilo que foi tratado.

Entrevistador: OK. Numa eventual entrada de um novo colaborador, ele teria acesso a esse documento? Se sim, como seria a reação dele?

Entrevistado 12: Teria acesso a esse documento, tá? Porém, ele teria que aprender um pouco a navegar na nossa rede, né? Porque é, é ou de uma orientação de uma outra pessoa para saber onde estão as documentações salvas, né? Mas a reação dele, eu acredito que, falando por mim, e eu, procuraria entender o processo, a atividade da empresa, lendo o documento, o processo leu os artigos, por exemplo, os que foram embasados aquele, aquele processo para se ver se, se estamos seguindo a lei, estamos cumprindo e depois é olhar no sistema, olhar o processo fiscal para ver se estamos cumprindo de acordo com o que foi determinado no processo ou com o que foi determinado na, no documento de salvo pela consultoria, enviado pela consultoria. É mais um *check*, né, um *double check* daquilo que se está sendo com cumprido ou não.

Entrevistador: OK. Como, como você acredita que esse, esse método dele ter acesso facilitaria na execução dos trabalhos que ele deveria a partir de então executar?

Entrevistado 12: Esta é uma boa pergunta, viu Douglas. Porque, que que acontece, na verdade, como eu não participo, é, ativamente do departamento fiscal, mas eu creio que, é, o sistema já é parametrizado para que aquilo aconteça, eu a creio que só vai ter uma validação entre o documento, tá? E aquilo que está sendo processado pelo sistema, porque hoje não, não temos processos manuais, né, dentro do, da nossa organização, e então é mais uma validação do que está salvo no documento, daquilo que foi determinado, daquilo que o, o advogado falou para fazer com o que de fato está sendo feito pelo sistema, né?

Entrevistador: Entendi. [nome do entrevistado], as questões foram essas. Você acredita que tem alguma coisa a mais para pontuar que pode contribuir com esse estudo que é realizado na empresa específica?

Entrevistado 12: Douglas, é, na verdade, é, eu acredito que não está, mas se você tiver alguma dúvida ou esclarecer alguma parte do processo, também estou à disposição, tá? Mas é que eu me lembre aqui de cabeça, eu não, não tenho nada em mente aqui...

Entrevistador: Ok.

Entrevistado 12: ...possa compartilhar que faça parte desse processo e que contribuiria aí na sua pesquisa.

Entrevistador: Então você acredita que todo o nosso questionário ele abordou todo o conhecimento tributário seu, do conhecimento da organização quanto o externo.

Entrevistado 12: Sim.

Entrevistador: Muito bem. [nome do entrevistado], eu vou encerrar a nossa entrevista aqui.

Entrevistado 12: Certo.

Entrevistador: Com 24 minutos e 30 segundos, só um instante.