

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOÃO HENRIQUE DURÃO LEITE

**INDÍCIOS DE *EXPECTATION GAP* EM SERVIÇOS
TRIBUTÁRIOS PRESTADOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

São Paulo

2019

JOÃO HENRIQUE DURÃO LEITE

**INDÍCIOS DE *EXPECTATION GAP* EM SERVIÇOS TRIBUTÁRIOS
PRESTADOS NA CIDADE DE SÃO PAULO**

Dissertação apresentada à Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

São Paulo

2019

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

L533i

Leite, João Henrique Durão

Indícios de *Expectation* Gap em serviços tributários prestados na
Cidade de São Paulo / João Henrique Durão Leite - - São Paulo, 2019.
192 f.

Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias

Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares
Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa
de Mestrado em Ciências Contábeis.

1. Contabilidade tributaria – São Paulo. 2. Administração tributária – São
Paulo. 3. Prestação de serviços - São Paulo. 4. Planejamento tributário –
São Paulo.

CDD: 657.46

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

JOÃO HENRIQUE DURÃO LEITE

**INDÍCIOS DE *EXPECTATION GAP* EM SERVIÇOS TRIBUTÁRIOS PRESTADOS
NA CIDADE DE SÃO PAULO**

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

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Henrique Formigoni
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Tiago Borges Nascimento 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, 16 de setembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus por me conduzir em todo esse processo, sem ele seria impossível sonhar, planejar e realizar este curso de mestrado acadêmico em ciências contábeis.

Aos meus familiares por me apoiarem e dar o suporte necessário neste período.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias pela disposição em me orientar, ajudar e mostrar os caminhos para conclusão deste mestrado.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov, que teve participação fundamental no desenvolvimento da pesquisa, sempre disposto, empenhado e dedicado a me auxiliar durante todo o percurso.

Ao Prof. Dr. Henrique Formigoni, pelas suas ricas contribuições e conselhos na qualificação e defesa como convidado externo.

Aos meus amigos (as) de mestrado, Giovana, Ivan, Lucineide e Renato, com quem pude dividir momentos de superação, conquistas, algumas angústias e dissabores. Vocês são muito especiais para mim.

A todos os demais professores e colaboradores da FECAP que fazem desta instituição uma das melhores do País, referência em contabilidade, da qual tenho muito orgulho em dizer, sou um ALVARISTA!

Agradeço de coração aos entrevistados que doaram seu precioso tempo nas entrevistas, que foram tão enriquecedoras para mim. Meu desejo é que vocês tenham muito sucesso, saúde, paz e prosperidade.

Leite, J. H. D. (2019). *Indícios de Expectation Gap em serviços tributários prestados na Cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

O propósito deste trabalho foi investigar se, no processo de contratação de profissionais de tributos, há lacuna de expectativa entre as motivações dos contratantes e a percepção dos contratados. Divergências entre os anseios do cliente contratante e/ou do prestador de serviços em relação ao escopo podem comprometer a execução do trabalho e, conseqüentemente, a satisfação do cliente. Sem a investigação empírica das percepções do cliente e profissional sobre as principais motivações que incentivam os clientes a contratar os preparadores de impostos, o entendimento desse desencontro é limitado. Há pouca literatura empírica sobre (1) as percepções que os profissionais de tributos têm de seus clientes em geral, ou sobre (2) o que os preparadores pensam a respeito da expectativa de seus clientes quanto aos serviços de preparação de tributos. Assim, esta análise contribuirá com as pesquisas sobre *expectation gap* tributário no Brasil, tendo como base a qualidade do serviço ofertado aos clientes de profissionais tributários; isso porque, neste País, existem apenas estudos fracionados sobre expectativas dos clientes em relação ao trabalho dos profissionais tributários. Nesse cenário, pretende-se, com este trabalho, identificar quais são os indícios de *expectation gap* nos serviços tributários prestados na cidade de São Paulo. Na hipótese de os achados comprovarem existência de *expectation gap* tributário, a pesquisa poderá servir como base para novos estudos que investiguem os motivos da suposta diferença de expectativa. Os achados podem dar diretrizes para ações voltadas ao desenvolvimento da profissão, já que o serviço tributário é uma de suas atribuições.

Palavras-chave: Lacuna de expectativa. Profissionais de Tributos. Clientes. Motivação. Percepções.

Abstract

Leite, J. H. D. (2019). *Indícios de Expectation Gap em serviços tributários prestados na Cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

The aim of this research was to investigate whether, in the hiring process of tax professionals, there is a gap of expectation between the contracting motivations and the contractors' perception. Disagreements between the contracting client's wishes and/or the service provider's wishes regarding the scope may compromise the execution of the work and, consequently, the client's satisfaction. Without empirical investigation of clients and professionals' perceptions of the key motivations that encourage clients to hire tax preparers, the understanding of this mismatch is limited. There is little empirical literature on (1) tax professionals' perceptions of their clients in general, or (2) what preparers think about their clients' expectations of tax preparation services. Therefore, this analysis will contribute to researches on tax expectation gap in Brazil, based on the quality of services offered to tax professionals' clients, because, in this country, there are only fractional studies on clients' expectations regarding tax professionals work. In this sense, this research aims to identify what are the signs of expectation gap in tax services provided in São Paulo city. If the findings prove the existence of a tax expectation gap, the research may serve as a basis for further studies to investigate the reasons for any alleged difference in expectation. The findings may provide guidelines for actions aimed to develop the profession, since the tax service is one of its attributions.

Keywords: Expectation gap. Tax professional. Clients. Motivation. Perceptions.

Lista de Figuras

Figura 1 - Valor total das Autuações da Fiscalização pela RFB.....	10
Figura 2 - Motivações do planejamento tributário.....	36
Figura 3 - Escolha das unidades de registro a partir do software.....	83
Figura 4 - Modelo de nuvens de palavras mais frequentes nas entrevistas com profissionais.....	84
Figura 5 - Modelo de nuvens de palavras mais frequentes nas entrevistas com clientes.....	85
Figura 6 - Análise de cluster por similaridade.....	86
Figura 7 - Análise de cluster das palavras.....	87
Figura 8 - Árvore de palavras mais frequentes pelos profissionais.....	88
Figura 9 - Árvore de palavras mais frequentes pelos clientes.....	88

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 1 profissionais.....	50
Tabela 2 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 1 para clientes.....	51
Tabela 3 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 1 profissionais.....	52
Tabela 4 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 1 para clientes.....	54
Tabela 5 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 1 profissionais.....	55
Tabela 6 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 1 para clientes.....	56
Tabela 7 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 1 profissionais.....	57
Tabela 8 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 1 para clientes.....	58
Tabela 9 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 2 profissionais.....	59
Tabela 10 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 2 para clientes.....	60
Tabela 11 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 2 profissionais.....	61
Tabela 12 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 2 para clientes.....	62
Tabela 13 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 2 profissionais.....	63
Tabela 14 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 2 para clientes.....	65
Tabela 15 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 2 profissionais.....	65
Tabela 16 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 2 para clientes.....	67
Tabela 17 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 3 profissionais.....	67
Tabela 18 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 3 para clientes.....	68
Tabela 19 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 3 profissionais.....	69

Tabela 20 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 3 para clientes.....	70
Tabela 21 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 3 profissionais	71
Tabela 22 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 3 para clientes.....	72
Tabela 23 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 3 profissionais	73
Tabela 24 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 3 para clientes.....	74
Tabela 25 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 4 profissionais	75
Tabela 26 - Síntese das respostas da questão 1 do bloco 4 para clientes.....	76
Tabela 27 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 4 profissionais	77
Tabela 28 - Síntese das respostas da questão 2 do bloco 4 para clientes.....	78
Tabela 29 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 4 profissionais	79
Tabela 30 - Síntese das respostas da questão 3 do bloco 4 para clientes.....	80
Tabela 31 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 4 profissionais	81
Tabela 32 - Síntese das respostas da questão 4 do bloco 4 para clientes.....	82

Sumário

1	Introdução	9
1.2	Contexto	9
1.2	Questão de pesquisa	14
1.3	Objetivos	17
1.4	Contribuições	17
1.5	Delimitação	18
1.6	Estrutura do trabalho	18
2	Revisão de Literatura	19
2.1	Profissionais tributários	20
2.2	Serviços tributários	24
2.2.1	<i>Atendimento à fiscalização</i>	25
2.2.2	<i>Conformidade tributária</i>	28
2.2.3	<i>Economia de tempo</i>	31
2.2.4	<i>Economia de dinheiro</i>	34
2.3	Tax expectation gap	37
3	Metodologia	42
3.1	Tipo de pesquisa	42
3.2	Campo de pesquisa	43
3.3	População e amostra	44
3.4	Métodos, técnicas e procedimentos de coleta dos dados	45
3.4.1	<i>Roteiro de entrevistas</i>	46
3.4.2	<i>Pré-teste do instrumento</i>	47
3.4.3	<i>Procedimentos de coleta de dados</i>	47
3.5	Métodos, técnicas e procedimentos de análise dos dados	48
3.6	Sujeitos da pesquisa	49
4	Apresentação dos Resultados da Pesquisa	50
4.1	Análise dos constructos	50
4.1.1	<i>Análise do primeiro constructo: Atendimento à fiscalização</i>	50
4.1.2	<i>Análise do segundo constructo</i>	58
4.1.3	<i>Análise do terceiro constructo</i>	67
4.1.4	<i>Análise do quarto constructo</i>	75
4.2	Análise de resultados	83

5 Considerações Finais	89
Referências	90
Apêndice A.....	99
Apêndice B.....	101
Apêndice C.....	104
Apêndice D.....	114
Apêndice E.....	122
Apêndice F.....	133
Apêndice G	147
Apêndice H.....	155
Apêndice I	164
Apêndice J	172
Apêndice K.....	177
Apêndice L.....	183
Apêndice M	187

1 Introdução

1.2 Contexto

A complexidade tributária brasileira gera discussões sobre a conformidade tributária – no âmbito político, empresarial e acadêmico (Grecco, Grecco, & Antunes, 2016; Rezende, 2015). As recentes mudanças advindas da tecnologia incrementaram esse debate, aumentando as incertezas existentes (Arena, Arnaboldi, & Azzone, 2010). Uma explicação para tal situação é a inteligência fiscal, implantada por meio do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), ferramenta que permite analisar e cruzar as informações, a partir dos dados enviados pelas empresas ao fisco – o que aprimora a eficiência do processo; porém, em contrapartida, amplia as possibilidades de penalidades fiscais (Grecco, 2014).

Outras razões, de natureza processual, normativa, econômica e social, são elencadas como formadoras do panorama de complexidade tributária no Brasil. São elas: a recorrência dos programas de parcelamento especial, na esfera federal; a evasão, como uma decisão culturalmente justificável, devido à ineficiência e corrupção da administração pública no país; a falta de uniformidade na interpretação e aplicação das normas tributárias, por parte dos auditores fiscais; a falta de transparência dos autos de infração; a instabilidade e desuniformidade nos julgados; a isenção de custos e a existência de prazos diferenciados, favorecedoras da litigância pelo Estado (Carraro & Pinto, 2016).

A fim de cumprir essas exigências, mantendo-se em conformidade com as normas tributárias, as organizações suportam os custos gerados. Segundo Miyoshi e Nakao (2012, p. 49) esses “custos de conformidade tributária representam todos aqueles custos incorridos por contribuintes, ou terceiros, em satisfazer todos os requisitos e obrigações impostas por um sistema tributário”. Cabe ao administrador medir e quantificar todos os recursos aplicados no processo tributário, inclusive o destinado a afastar as sanções punitivas, evidenciando a necessidade de as empresas adequarem-se às normas vigentes e à demanda crescente em contratar profissionais especializados em tributos (Stephenson, Fleischman, & Peterson, 2017).

O aumento das penalidades aplicadas às empresas no ano de 2017 justifica o investimento em serviços tributários. Segundo dados da RFB, conforme se verifica na Figura 1, o montante de crédito tributário alcançou R\$ 204,99 bilhões em 2017, superando em 68,5% o valor lançado em 2016 (R\$ 121,66 bilhões).

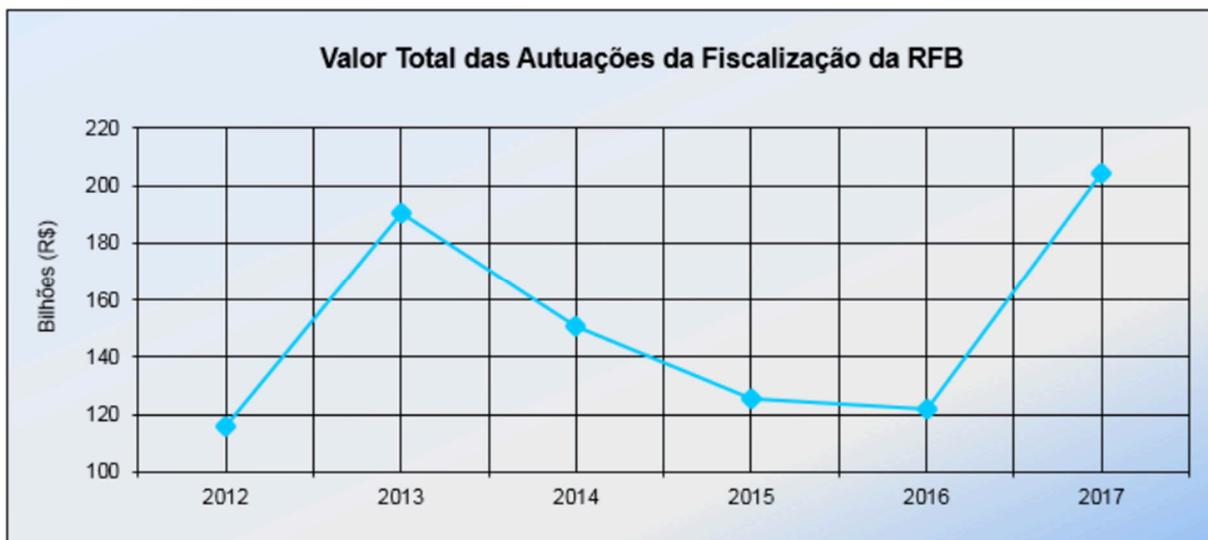


Figura 1. Valor total das Autuações da Fiscalização pela RFB.

Fonte: Recuperado de “Plano Anual da Fiscalização da Receita Federal do Brasil para 2018 e Resultados de 2017”, de Ministério da Fazenda. Receita Federal do Brasil. (2018a). Recuperado de http://receita.economia.gov.br/dados/resultados/fiscalizacao/arquivos-e-imagens/2018_02_14-plano-anual-de-fiscalizacao-2018-versao-publicacao_c.pdf

A evasão fiscal é uma das motivadoras da fiscalização, possibilitando acreditar que os profissionais tributários conhecem as situações práticas de elisão e evasão fiscal. Isso não significa a ausência de dúvidas deles sobre o que é lícito e ilícito na área fiscal, haja vista a dificuldade de interpretação da legislação tributária e/ou a falta de atualização dos profissionais nesse processo. O avanço da tecnologia chega a ser desproporcional à absorção das informações produzidas, dificultando o seu acompanhamento e comprometendo as capacitações. (Pilati & Theiss, 2015).

Além dos problemas relacionados à evasão fiscal, existem as penalidades pelo atraso na entrega dos arquivos eletrônicos e o preenchimento incorreto das obrigações acessórias. A recente Lei nº 13.670, de maio de 2018, majorou essas penalidades tributárias com multas que podem chegar a 1% da Receita Bruta da empresa.

Nesse sentido, o trabalho de profissionais na área pode otimizar os efeitos tributários nas empresas (Stephenson et al., 2017). Apesar disso, há evidências (Heiderich, 2014; Medeiros, 2012; Stroehrer & Freitas, 2008) da falta de expectativa, por parte do cliente desses serviços, em receber orientações completas voltadas a assuntos relacionados ao âmbito tributário (Kirby & King, 1997).

As decisões sobre a tributação nas organizações podem ser orientadas internamente, com ou sem o aconselhamento de profissionais especializados (Armstrong, Blouin, & Larcker, 2012). Em função da complexidade da legislação

tributária, nota-se uma tendência do contribuinte procurar auxílio externo para a realização do trabalho fiscal (Tan, 1999). Em geral, a assessoria de profissionais de impostos, como os especialistas em questões tributárias, é solicitada para, legalmente, evitar o pagamento de impostos a maior do que o previsto na legislação. (Hite & McGill, 1992).

A questão da terceirização não é característica exclusiva da área tributária. De acordo com Peleias, Nascimento e Parisi (2013), em algumas situações, no cenário dos negócios, é requerida das empresas a busca de auxílio externo especializado para, por exemplo, identificar e contratar prestadores de serviços em atividades de retaguarda (que não integram o *core business* da organização). Nesse sentido, uma das dúvidas, no caso dos serviços tributários, é sua caracterização como atividade *core* da organização, em função da relação com todas as atividades empresariais e do risco ao negócio, no caso de erros.

No que tange aos serviços de auditoria contábil, Marinho, Tavares e Martins (2018) destacaram a expectativa de autoproteção dos usuários, que gera uma lacuna na sociedade: as situações não atendidas ou não verificadas expõem os negócios a riscos, como no caso dos litígios relativos a operações que envolvem créditos tributários e outras transações apontadas em procedimentos de fiscalização.

Como exemplo recente, o Ministério Público Federal denunciou, em julho de 2018, quatro profissionais tributários na Operação Manigância. No caso em análise, empresas eram cooptadas para a venda de serviço de assessoria tributária, voltado à recuperação de créditos fiscais para pessoas jurídicas e, em troca, era cobrado dos clientes um percentual sobre as quantias eventualmente recebidas. Sem saber que o suposto crédito seria liberado por meios fraudulentos, as empresas contratavam o suporte oferecido (Ministério Público Federal [MPF], 2018).

Nesse contexto, cabe observar que prestadores de serviços tributários (empresas contábeis, de assessoria, consultoria, auditoria etc), denominados Profissionais Tributários neste estudo, têm suas atribuições previstas na Resolução do Conselho Federal de Contabilidade, CFC nº 560, de Dezembro de 1983, sendo que, no art. 5º, entre as atividades compartilhadas com outras profissões, estão a assessoria fiscal e o planejamento tributário.

Se a atividade é regulamentada, depreende-se que a ética e, principalmente, requisitos mínimos para atendimento aos serviços contratados devem ser respeitados.

Algumas empresas esperam dos profissionais tributários uma gama maior e mais abrangente de serviços.

Fleischman e Stephenson (2012), Stephenson (2007; 2010), Stephenson et al. (2017) e Wade e Stephenson (2009) argumentam que contratantes de serviços tributários têm, ao menos, quatro expectativas: (a) economia de tributos (planejamento tributário); (b) economia de tempo; (c) conformidade tributária; e (d) atendimento à fiscalização. Essas expectativas são o foco deste trabalho.

Sobre a economia de tributos, Grecco (2014, p. 113) afirma que “diante do agravamento da responsabilidade do contador sobre a produção da informação fiscal, o profissional adota uma postura conservadora, já que o benefício do planejamento não reverterá para ele, mas para o contratante”. Ou seja, a atividade de planejamento tributário, por exemplo, pode não ser uma prioridade das empresas de assessoria tributária.

Quanto à economia de tempo, o aumento do emprego da tecnologia da informação fez crescer a quantidade de dados apresentados ao fisco. O Brasil, nesse sentido, ainda é o país que dedica mais tempo ao atendimento à fiscalização. Segundo o Banco Mundial, são gastas 1.958 horas em média, contra 291 no Chile, por exemplo. Isso faz os processos tributários serem considerados morosos. A Pesquisa da *Price Water House Coopers* (PWC) denominada *Total Tax Contribution Surveying* (2014, p. 18) ressalta que a análise econômica desenvolvida no estudo *Paying Taxes* demonstrou que a redução da carga administrativa, enfrentada pelas empresas para o cumprimento da burocracia, parece ter maior impacto do que o corte de impostos destinados à geração de crescimento econômico.

Em relação à conformidade tributária, Plutarco (2012), destaca que, devido à assimetria de informações entre o Fisco (Estado) e a sociedade civil (contribuintes), geradas pela complexidade tributária, há um custo social capaz de tornar economicamente inviáveis as operações. Isso ocorre porque a imposição de custos de conformidade em larga medida pode reduzir os custos administrativos do governo, aumentando os custos de conformidade, sendo que as empresas devem apresentar ao fisco a identificação do fato gerador e o cálculo do imposto, por meio de obrigações acessórias.

Como as mudanças na legislação tributária tendem a ser propostas e conduzidas pelas administrações Tributárias, é natural que haja uma tendência a se

focar em medidas que reduzam a sonegação e os custos administrativos, aumentando a arrecadação; mas não é incomum negligenciar os custos de conformidade.

As obrigações acessórias são declarações mensais, trimestrais e anuais, nas quais constam informações sobre a empresa. Elas devem ser declaradas ao Governo (federal, estadual ou municipal), com o objetivo principal de que o contribuinte (empresa) declare as informações solicitadas, podendo ser sobre a receita efetivada e sobre os impostos apurados; há, ainda, a parte trabalhista, quando dizem respeito à movimentação dos empregados na folha de pagamento e aos encargos gerados sobre os salários pagos. No art. 113, do CTN, a definição de obrigação acessória está descrita como não pecuniária, sendo que sua inobservância a torna obrigação principal, devido à aplicação de multas.

Finalmente, quanto ao atendimento à fiscalização, entende-se que o Fisco atualmente recebe todas as informações vinculadas ao fato gerador da obrigação tributária, com o intuito de a empresa combater fraudes e sonegação. Nesse cenário, os remetentes ficam sujeitos a diferentes e diversas penalidades pela não-conformidade tributária. Em relação aos maiores contribuintes, a autorregularização é condição básica e está diretamente relacionada à missão da área que mira o cumprimento espontâneo. Dessa forma, proporcionar ao contribuinte a oportunidade de estar em conformidade é a primeira etapa do trabalho do plano anual de fiscalização da RFB.

O ano de 2017 destacou-se pelo início efetivo do projeto desenvolvido para ações céleres de abrangência nacional, aplicáveis a fatos geradores com menor nível de complexidade e grande abrangência entre os contribuintes. Os primeiros fatos selecionados referem-se à fiscalização de contribuições previdenciárias, com as operações GILRAT (Contribuição do Grau de Incidência de Incapacidade Laborativa Decorrente dos Riscos Ambientais do Trabalho) e a ação denominada Falso Simples (contribuintes que alegavam ser optantes do Simples Nacional, mas cuja condição regular não foi confirmada nos sistemas da Receita Federal), (Ministério da Fazenda, 2018b).

Faz parte também do processo de acompanhamento de controvérsias a manutenção de profissionais preparados e controles suficientes para o fornecimento de eventuais esclarecimentos solicitados pelas autoridades fiscais, quando da revisão de dados consignados ou em processos de fiscalização *in loco*. Definir processo de atendimento à fiscalização, alocando profissionais habilitados para esta função, por

exemplo, pode minimizar a materialização de lançamentos por questões decorrentes da forma como os esclarecimentos requeridos são fornecidos.

Nesse momento, já devem estar monitorados os riscos e eventuais estratégias de defesa em caso de autuação do objeto fiscalizado, para que a ação da sociedade seja coerente durante todo o seu processo. Em situações mais complexas ou sensíveis, deve-se avaliar a necessidade de envolvimento, ainda na fase pré-processual, de advogados externos prováveis patrocinadores da causa, além de outros profissionais da própria empresa que possam contribuir com evidências, provas ou esclarecimentos, visando sempre a dirimir questões, evitando o lançamento de créditos tributários ou sanções.

Os custos de conformidade fiscal já eram altos desde a década de 1990, sendo US\$ 19,4 bilhões anuais, exigindo mais 3,4 bilhões de horas de tempo do cliente (Collins, Milliron, & Toy, 1990; Long & Caudill, 1993). Em 2013 este valor ultrapassava a faixa dos US\$ 25 bilhões anuais com projeção maior que 8% de crescimento até o ano de 2017 (Byrt, 2017).

Estudos mostram que os serviços tributários representam 38% da receita da indústria contábil norte-americana (Yancey, 1996) e criam mais da metade dos litígios contra empresas contábeis. Entretanto, são escassas pesquisas sobre a relação cliente-preparador, tanto no exterior quanto no Brasil.

Esta pesquisa tem como foco os profissionais de tributos e clientes situados na cidade de São Paulo. Primeiramente, essa escolha ocorreu pela facilidade de acesso do pesquisador aos entrevistados. Outro aspecto relevante é o fato de a capital paulista ter o maior produto interno bruto do país, de acordo dados do IBGE (<https://www.ibge.gov.br/>, recuperado em 20 de março de 2019). Visto que a arrecadação de tributos no ano de 2019, na capital paulista, até 13 de maio, já se aproximava a R\$ 118 Bilhões de reais em impostos (<https://www.ibpt.com.br/>, recuperado em 20 março de 2019).

1.1 Questão de pesquisa

As diferentes percepções dos clientes e profissionais tributários acerca dos serviços (e responsabilidades) atribuídos a cada participante da relação fisco-profissional-contribuinte foram tema dos estudos iniciados por Christensen (1992), com base na *Tax Expectation Gap* e replicados por diversos pesquisadores (Fleischman & Stephenson, 2012; Stephenson, 2007; 2010; Stephenson et al., 2017;

Wade & Stephenson, 2009). Isso resultou na construção teórica que avalia as responsabilidades do profissional tributário frente à demanda dos seus contratantes (tratada aqui como *Tax Expectation Gap*).

Segundo Grecco et al. (2016), um dos focos das empresas contábeis no Brasil é prestar serviços de natureza contábil-fiscal, realizando a assessoria tributária, para reduzir os riscos atrelados aos negócios empresariais e auxiliar na tomada de decisões relativas aos custos de conformidade. Peleias, Lourenço, Peters e Lavarda (2015) asseveram que o trabalho das empresas contábeis deve ser dinâmico, amplo e inovador, a fim de proteger o patrimônio das empresas, em cenários tributários complexos; facilitar o entendimento das normas que regem as operações fiscais; e realizar o *compliance*, por meio de práticas salutares.

O mundo do trabalho carece de serviço especializado, sendo os recursos humanos um fator determinante para a obtenção da melhoria contínua nos processos e procedimentos das organizações. Quando uma organização terceiriza alguma atividade-meio, está dividindo com seus prestadores e parceiros a incumbência de cumprir suas obrigações para com a sociedade e com os órgãos governamentais, a fim de otimizar seu negócio.

Além das empresas contábeis, no Brasil, a assessoria tributária é feita geralmente por advogados, empresas contábeis ou profissionais autônomos. (Carneiro & Dall'Agnol, 2005). Esses profissionais tributários – classificação utilizada neste trabalho – são contratados para, cumulativamente ou não, desenvolverem atividades voltadas à economia de tributos (planejamento tributário); economia de tempo; conformidade tributária; e atendimento à fiscalização. (Fleischman & Stephenson, 2012; Stephenson, 2007; 2010; Stephenson et al., 2017; Wade & Stephenson, 2009).

Contudo, segundo Armstrong et al. (2012), há evidências de que, entre as supracitadas, as atividades que mais ocupam o tempo do profissional tributário são as que garantem a conformidade tributária. Isso minimiza a importância desse especialista, já que há uma série de trabalhos tributários relevantes, passíveis de realização, mas que, provavelmente, são desconhecidos pelo tomador do serviço.

A remuneração inadequada (Stroeher & Freitas, 2008) e a frustração das expectativas do cliente podem ser decorrentes dessa visão limitada e equivocada que se tem do profissional em questão. *Expectation Gap* é justamente esse intervalo, a

lacuna entre o que a empresa contratante espera receber, em termos de serviços tributários, e o que o profissional oferece.

No Brasil, a complexidade tributária gera discussões entre empresas e consultorias, sobretudo no que diz respeito à responsabilidade profissional, especialmente no caso de autuações. Em razão da existência da atual inteligência fiscal, há inúmeros riscos aos quais os profissionais tributários são suscetíveis e que podem acarretar consequências sérias, como multas fiscais e abalos no comprometimento e na qualidade dos serviços prestados. No intuito de beneficiar o contribuinte que está em conformidade tributária, a fazenda do Estado de São Paulo criou, em 2018, o programa “nos conformes” por meio da lei 1.320.

As regras preestabelecidas versam sobre simplificação do sistema tributário estadual, boa-fé e previsibilidade de condutas, segurança jurídica pela objetividade e coerência na aplicação da legislação tributária, publicidade e transparência na divulgação de dados e informações e concorrência leal entre os agentes econômicos. A referida lei busca identificar possíveis irregularidades cometidas pelo contribuinte, como não efetuar o recolhimento de impostos dentro do prazo estipulado em lei ou deixar de enviar informações para as bases de dados do Fisco fora do prazo estabelecido, além de sanar tais problemas sem que haja a necessidade de formalizar uma autuação fiscal ou um eventual processo judicial.

Em um primeiro momento, não será lavrado auto de infração e imposição de multa, dando ao contribuinte a chance de pagar os impostos, que deixou de recolher, apenas com o recálculo normalmente cobrado ou de enviar suas obrigações acessórias apenas com a aplicação da multa normalmente imposta, sem adicional de multa isolada pelo descumprimento da legislação tributária. Por outro lado, o projeto não atribui ao contribuinte o seu direito constitucional ao contraditório e à ampla defesa, já que na fase preliminar de abertura dos serviços fiscais é apresentada uma notificação com as divergências apuradas e um prazo para regularização, sem conceder direito à apresentação de defesa ou discussão dos valores e das divergências apuradas.

Dito isso, no atual contexto, a tomada de medidas de prevenção e mitigação desses riscos é algo urgente e crucial para as empresas e os profissionais envolvidos. Para tanto, é preciso, como questão de estudo, entender os motivos das contratações dos profissionais tributários e quais as percepções construídas acerca dos serviços prestados. Com um recorte espacial significativo, haja visto tratar-se de um grande

centro de negócios, foi elaborada a seguinte questão de pesquisa: Quais são os indícios de *Tax Expectation Gap* nos serviços prestados por profissionais tributários na cidade de São Paulo?

1.2 Objetivos

Como objetivo geral, este estudo pretende identificar quais são os indícios de *Tax Expectation Gap* na prestação de serviços tributários por profissionais que atuam na cidade de São Paulo.

Como objetivos específicos, pretende-se:

- a) mapear os principais motivos pelos quais os profissionais são contratados;
- b) avaliar a atividade dos serviços tributários, de acordo com a percepção dos clientes dos profissionais tributários;
- c) cruzar as percepções dos entrevistados sob a ótica da *Tax Expectation Gap*.

1.3 Contribuições

Os tributos representam um custo significativo para as corporações, portanto, são aspectos importantes para muitas decisões corporativas (Graham, Hanlon, Shevlin, & Shroff, 2017). Em razão disso, as empresas buscam organizar suas atividades de maneira a gerenciar tanto os custos com os impostos quanto aqueles a eles relacionados (Slemrod, 2004).

A pesquisa sobre profissionais de tributos é recente, apesar de muito ativa (Hanlon & Heitzman, 2010). Se o assunto gera interesse na comunidade acadêmica e as empresas buscam formas de economia tributária, depreende-se que os profissionais dispostos a atuar na área de tributos devem, no mínimo, atender às expectativas do cliente, tornando viável a operação das empresas no mercado.

Como fornecedor dos conhecimentos necessários à gestão tributária, o contador está em uma posição potencialmente privilegiada para assessorar as empresas em suas demandas de serviços tributários (Kirby & King, 1997), uma vez que, juntamente com advogados e consultores financeiros, são considerados profissionais tributários (Russell & Brock, 2016).

Outra contribuição relevante do estudo refere-se aos serviços tributários prestados às Pequenas e Médias Empresas (PMES), cuja estrutura, muitas vezes, não suporta a contratação de um profissional tributário exclusivo, por isso, buscam o

auxílio de profissionais terceirizados, para resolver a totalidade de questões tributárias.

Além disso, embora os proprietários de pequenas e médias empresas façam estreita associação do contador às questões tributárias, Caneca (2008) evidencia a expectativa deles em relação ao aprimoramento dos conhecimentos desses profissionais, incluindo principalmente o planejamento tributário em suas funções. Por outro lado, de acordo com Anselmo (2012), os empresários que esperam dos contadores unicamente a emissão de guias demonstram frustração.

Tendo em vista que há apenas estudos fracionados sobre as expectativas dos clientes em relação aos serviços tributários executados no Brasil (Caneca, Miranda, Rodrigues, Libonati, & Freire, 2009; Pacheco, 2018), esta pesquisa pretende identificar se existem, de fato, e quais são os indícios das diferenças de percepção consideradas como *Expectation gap* tributário.

Na hipótese de os achados comprovarem a existência de tal *gap* tributário, esta pesquisa poderá servir como base para outros estudos acerca dos motivos da suposta diferença de expectativa; seus resultados podem constituir diretrizes para ações voltadas ao desenvolvimento da profissão contábil, uma vez que o serviço tributário é uma de suas atribuições.

1.4 Delimitação

O não atendimento às expectativas do cliente pode gerar a má avaliação dos resultados, do processo realizado e da qualidade do serviço prestado (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Ressalta-se, contudo, que esses atributos de valor, relativos à qualidade dos serviços, de modo geral, não serão objeto deste estudo, que testará o framework desenvolvido por Fleischman e Stephenson, 2012, Stephenson, 2007, 2010; Stephenson et al., 2017; Wade e Stephenson, 2009.

1.5 Estrutura do trabalho

Na primeira parte do trabalho, foi desenvolvida a introdução, a qual envolve a contextualização da questão de pesquisa, os objetivos e a justificativa do trabalho; além da descrição dos quatro capítulos seguintes.

No segundo capítulo, foi desenvolvida a revisão de literatura, pela qual se verifica o papel dos profissionais tributários, os serviços fiscais e o *Expectation Gap*.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia da pesquisa, caracterizada como qualitativa e descritiva, de acordo com o método escolhido, e as entrevistas com roteiro pré-definido.

No quarto capítulo, será apresentada a análise das discussões dos dados coletados pelas entrevistas, demonstrando e identificando as práticas de governança tributária e seus desdobramentos em relação às obrigações principais e acessórias.

Por fim, no quinto capítulo, serão apresentados os resultados obtidos, seguidos das conclusões e delimitações do estudo, bem como as sugestões para novas pesquisas concernentes ao tema em questão.

Neste capítulo, a partir da revisão de literatura, que sustentará a pesquisa, serão tratados os assuntos referentes aos seguintes constructos teóricos: (1) profissionais tributários; (2) serviços fiscais, prestados pelos profissionais tributários; e (3) *Tax Expectation Gap*.

2.1 Profissionais tributários

O profissional de tributos presta diversos serviços, tais como: a mensuração e o apoio ao recolhimento de inúmeros tributos, tanto quanto a demonstração das obrigações acessórias diárias, mensais e anuais, da forma como os valores pecuniários entregues são medidos (Almeida, 2018).

Como o sistema tributário brasileiro é um dos mais complexos do mundo, devido à quantidade de tributos vigentes, leis, regulamentos e normas – são editadas 31 normas tributárias por dia, uma média de 1,29 normas por hora (IBPT, 2016) –, que estão constantemente se modificando, o profissional tributário deve estar sempre atualizado, inclusive no que diz respeito às perspectivas e tendências de seu público. Para tanto, é recomendado a ele manter-se em ambiente de transparência; ter relacionamentos saudáveis em seus grupos de interesses; elaborar e oferecer produtos e serviços diferenciados; identificar e entender as necessidades dos clientes (Peleias, Hernandez, Garcia, & Silva, 2007).

Para Sakurai e Braithwaite (2001), muitos contribuintes querem um profissional que possa, além de mitigar os riscos, ser honesto, capaz de economizar tempo e, assim, cobrar taxas mais baixas, a fim de prestar mais serviços a esses clientes. Se, ao contrário, o contribuinte desejar um retorno agressivo, um preparador de impostos pode gastar mais tempo, cobrando taxas mais altas para compensar o risco associado.

Essa capacitação, sem dúvidas, diferencia aqueles que acompanham as inovações, pois eles permitem que o profissional seja sempre reconhecido por aqueles que necessitam de seus serviços, a fim de evitar, com isso, sanções por parte dos órgãos reguladores, já que qualquer informação incorreta pode acarretar autuações comprometedoras para a continuidade das organizações tomadoras do serviço de assessor tributário (Grecco et al., 2016).

Em relação à prestação dos serviços tributários, contadores, advogados e consultores financeiros são considerados aptos, devido às habilidades contábeis,

legais, financeiras ou técnicas que detêm, fornecendo benefícios fiscais que outros profissionais, sem esse treinamento, não conseguem (Russell & Brock, 2016).

O contador aparece como um facilitador, que vai colaborar com a definição da estratégia para que as empresas absorvam com menos intensidade a carga tributária, diminuindo os custos de conformidade, além de preparar os impostos e organizar as obrigações acessórias de modo que os clientes não sofram com multas. Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (2018), existem cerca de 530.000 profissionais contábeis registrados no Brasil, dos quais aproximadamente 30% estão localizados no estado de São Paulo. Os advogados tributaristas, por sua vez, diante de um código tributário complexo como o brasileiro, segundo Russel e Brock (2016), são capazes de encontrar lacunas inexploradas nas normas, fornecendo detalhes técnicos que previnem os clientes de recolhimentos e cláusulas abusivas, além de os defenderem, no caso de processos tributários.

Entre os conhecimentos jurídicos requeridos pelos advogados tributaristas, está a compreensão do direito tributário, uma vez que se aplica a uma ampla variedade de ativos e instrumentos financeiros, e conhecimento especializado sobre a gestão dessas transações (Russell & Brock, 2016).

Segundo a Ordem dos Advogados do Brasil (2018), existem aproximadamente 1,2 milhões de profissionais registrados, com aproximadamente 30% localizados no estado de São Paulo. Nota-se que os advogados correspondem a mais que o dobro dos profissionais contábeis, porém, proporcionalmente, a parcela de advogados especializados em tributos é bem menor.

Além desses dois profissionais sabidamente habilitados, em função de suas formações, a trabalharem com impostos, existem os consultores financeiros ou economistas, que podem oferecer aos clientes consultorias sobre as opções de investimentos disponíveis, além de serem mais adequadas para evitar, por exemplo, a alta carga tributária (Russell & Brock, 2016).

Não há um órgão específico que regule a atividade profissional supracitada, por isso, não há como mensurar, de alguma maneira, a disponibilidade dessa prestação de serviços no Brasil.

Esses profissionais devem atuar para minimizar riscos e potencializar uma economia tributária legitimada, preferencialmente, seguindo parâmetros éticos, em conformidade com a letra e o espírito da legislação aplicável. Tanto as empresas, quanto os profissionais da área tributária, para se manterem competitivos e atuais,

devem estar preparados para estas ocorrências e contingências por meio de cursos específicos, por exemplo (Grzybovski & Hahn, 2006).

Zittei, Leite e Lugoboni (2015) observam que, com o passar do tempo, profissionais da área tributária tiveram de se adequar às exigências impostas pelo Fisco, modificando seu perfil de atuação. A tomada de decisão, em tempo hábil, exigida pela competitividade global, intensifica que a condição de estar atualizado é *sine qua non* ao exercício dos que prestam esse tipo de serviço.

A obrigatoriedade da educação continuada, imposta pelo Conselho Federal de Contabilidade, por exemplo, pode ter um papel fundamental no processo de formação do profissional de tributos (CFC, 2017).

No Brasil, o programa de Educação Profissional Continuada (EPC) alcança profissionais contábeis que atuam em empresas com receitas acima de R\$ 78.000.000,00. O programa visa manter, atualizar e expandir os conhecimentos e competências técnicas e profissionais, inclusive da área tributária.

Aos profissionais do direito, que atuam na área tributária, cabe especialmente acompanhar as teses jurídicas e as controvertidas questões do direito tributário, como as decisões do CARF, por exemplo.

A administração pode se valer de diversos mecanismos para a tomada de decisão, entre eles a obtenção de opiniões legais externas oferecidas pelos profissionais tributários (Buffon & Vieira, 2017).

Outro aspecto do profissional tributário atualmente é a tecnologia. No contexto, em que as informações são rápidas e dinâmicas e com a ascensão das ferramentas tecnológicas, que passaram a exercer um papel fundamental na execução dos serviços tributários, é preciso entender as necessidades e as responsabilidades da profissão, de modo a atingir a tomada de decisão assertiva (Oliveira, 2011).

Eckert, Martins e Gonçalves (2017) destacam a necessidade de os prestadores de serviços tributários adotarem um planejamento estratégico para sistematizar e nortear suas ações, no sentido de otimizar os processos, melhorando, assim, o desempenho e, conseqüentemente, o resultado perante seus contratantes. Oliveira (2011) complementa, observando que, com o avanço da tecnologia, o posicionamento correto frente a esse paradigma pode ser o fator determinante para o sucesso do empreendimento.

O conceito de contabilidade em nuvem, por exemplo, é relativamente novo no Brasil, e tem se popularizado cada vez mais com a chegada ao mercado da

Contabilizei.com, empresa criada para atender ao mercado de MPEs (Micro e Pequenas Empresas) e capaz de conectar-se aos clientes acostumados exclusivamente com serviços tributários presenciais. A empresa tem por característica a disponibilização de serviços exclusivos pela internet, com a formação, representação e transmissão de dados financeiros em formato eletrônico (Oliveira & Malinowski, 2017).

Computadores e ferramentas digitais têm transformado o mercado, de modo a torna-lo mais produtivo, além de reduzir o custo e o tempo de execução das tarefas, proporcionando cada vez mais a eliminação do uso de papel nas tarefas diárias do profissional da área tributária. A ideia é eliminar o retrabalho comum nas empresas prestadoras de serviços fiscais, que causa um entrave nos serviços prestados, custa caro e impossibilita que o profissional forneça informações oportunas em tempo hábil, fundamental para o auxílio na tomada de decisão. As “*Big four*”, além de auditoria e consultoria, prestam serviços de análises fiscais e tributárias com ERPs sofisticados, visando a tomadas de decisão com foco em geração de resultados.

No Brasil, o profissional de tributos tem convivido diariamente com a dificuldade de implantar programas do governo que substituirão antigas obrigações acessórias por meio do SPED. O E-social, por exemplo, vai substituir a G-FIP, o CAGED, a RAIS, a DIRF, etc. A ideia do governo é unificar essas informações em um só local, contudo, esse movimento envolve, além do profissional de tributos, a área de tecnologia dos *softwares*, que oferece serviços tributários, já que as informações são entregues eletronicamente.

O assunto ganhou repercussão nacional e foi discutido na segunda semana de maio de 2019, em uma sessão proposta pelo deputado Alexis na câmara dos deputados, em Brasília. Nela, estavam presentes representantes do governo, empresários e alguns acadêmicos para apresentar os resultados e as dificuldades de implantação do E-social nas empresas. A aproximação do profissional de tributos com o governo é importante, do ponto de vista que o preparador de impostos deve estar em total conformidade com as obrigações acessórias, para diminuir possíveis lacunas entre cliente-preparador.

Na Austrália, no ano de 2017, o governo publicou um relatório sobre o futuro do profissional de tributos, no qual consta uma revisão sobre o exercício das atividades fiscais. Nele, foram examinados desafios e oportunidades apresentados pelas tecnologias digitais, novas e emergentes, na prestação de serviços oferecidos

pelos preparadores de impostos. Os impactos sociais, políticos e regulatórios também foram avaliados.

Um dos principais objetivos dessa revisão é aumentar a conscientização sobre os riscos, desafios e oportunidades apresentados pelas mudanças tecnológicas, sociais, políticas e regulatórias. Ele vai se concentrar em todos os aspectos da profissão fiscal, bem como em questões para os administradores e reguladores (Rowland, 2017). Alguns dos principais pontos explorados, envolvendo os profissionais de tributos, são: a evolução da tecnologia; as habilidades fiscais necessárias no futuro; a função fiscal; e o desenvolvimento de carreira para profissionais de tributos. Na próxima seção, serão discutidos os serviços tributários.

2.2 Serviços tributários

Os serviços tributários representam as obrigações da entrega de declarações ao fisco, o correto cálculo do tributo a ser recolhido, a retenção em nome de terceiros, o registro de todos os documentos fiscais nos livros pertinentes, a custódia de documentos relacionados ao tributo, o registro da empresa e de suas filiais nos órgãos fiscais, entre outros (Miyoshi & Nakao, 2012). Essa definição, conforme atribuições identificadas na revisão teórica apresentada, alcança apenas uma parte dos serviços tributários atribuídos ao profissional tributário no Brasil.

Os serviços prestados por profissionais tributários têm como função e responsabilidade assessorar clientes, pessoas físicas ou jurídicas, intermediando o relacionamento perante o fisco, para que sejam assegurados todos os procedimentos necessários, desde o planejamento tributário, que deve ocorrer sempre antes do fato gerador, até a entrega das obrigações acessórias, que acontecem após esse fato.

Stephenson (2010) buscou entender a contratação de serviços tributários, a partir disto criou uma escala de motivações para explicá-la. Nesse momento, foi feita uma revisão de literatura, que apontou 76 razões pelas quais os empresários contratavam profissionais tributários. A pesquisadora agrupou essas razões em 14 tópicos, que ficaram reunidos em 4 categorias: atendimento à fiscalização, conformidade tributária, economia de tempo e economia de dinheiro. Esses constructos são discutidos a seguir.

(S1) Atendimento à Fiscalização (questões baseadas em 4 afirmativas):

(a1) O fisco não processaria o contribuinte pessoalmente, se o profissional de impostos fizesse algo errado.

(a2) O fisco questionaria diretamente ao profissional e, assim, o contribuinte não estaria em apuros.

(a3) Se pagasse o suficiente para o profissional, o contribuinte não teria responsabilidade fiscal alguma.

(a4) Para o contribuinte não ter que enfrentar o fisco (Stephenson, 2010).

(S2) Conformidade Tributaria (questões baseadas em 3 afirmativas):

(a1) O contribuinte prefere estar protegido das penalidades a economizar impostos.

(a2) O contribuinte prefere pagar mais em impostos e garantir a não infringir as leis.

(a3) O contribuinte prefere estar protegido das penalidades a poupar dinheiro na preparação de impostos.

(S3) Economia de tempo (questões baseadas em 4 premissas):

(p1) Mesmo que custe dinheiro, a preparação de impostos pelo profissional tributário poupa tempo importante do contribuinte.

(p2) A preparação de declarações fiscais demora a ser feita e, por isso, o contribuinte prefere deixar um profissional lidar com isso.

(p3) O contribuinte não tem tempo de fazer a preparação de impostos sozinho.

(p4) O contribuinte não se importa de gastar mais dinheiro, desde que não gaste seu tempo.

(S4) Economia de dinheiro (questões baseadas em 3 afirmativas):

(a1) Há economia geral de dinheiro.

(a2) O profissional oferece economia tributária.

(a3) Mesmo que pague para o profissional, o contribuinte tem economia financeira.

2.2.1 Atendimento à fiscalização

A fiscalização é o procedimento da autoridade administrativa competente para verificação do cumprimento das obrigações principais e acessórias dos contribuintes. Por meio desse procedimento, o fisco verifica eventuais infrações à norma jurídica tributária vigente, com base no art. 195, do CTN, que permite a fiscalização em mercadorias, livros fiscais, arquivos digitais do contribuinte, para conferir os valores de tributos e a confidencialidade das informações enviadas como obrigação principal e/ou acessória.

A fiscalização, como recebedora de todas essas informações, vinculadas ao fato gerador da obrigação tributária, tem cada vez mais ampliado o número de procedimentos, aprimorando a arrecadação e combatendo fraudes e sonegação. Nesse aspecto, os contribuintes ficam sujeitos a diferentes e diversas penalidades pela não-conformidade tributária.

Segundo Schisler e Galbreath (2000), há uma associação positiva entre o desejo dos contribuintes de evitar fiscalizações e a demanda resultante por serviços profissionais de preparação de impostos. Além disso, o cliente geralmente percebe as fiscalizações como falha do preparador de imposto, independentemente do resultado.

Assim, o constructo de Stephenson (2010) mede a importância que o cliente dá à apuração de seu imposto, que é preparado profissionalmente, com fins de protegê-lo ou ajudá-lo a evitar as fiscalizações (Fleischman & Stephenson, 2012). Como consequência, Bobek, Dalton, Hageman e Radtke (2018) examinaram práticas persuasivas usadas entre o preparador de impostos e o contribuinte para resolver questões contenciosas, observando que não existem evidências da negociação entre os preparadores de impostos e a auditoria fiscal.

No Brasil, o atendimento à fiscalização envolve alguns problemas, principalmente com relação à falta de delimitação clara dos poderes de fiscalização, o que pode acarretar demandas excessivas aos contribuintes e abuso de poder pelo ente fiscalizador. Por exemplo, conforme Maldonado (2016), embora a legislação determine que o contribuinte deva deixar à disposição da fiscalização os livros e os documentos fiscais e comerciais, não é incomum que, durante a investigação fiscal, sejam exigidos documentos não previstos em lei, bem como seja determinado ao contribuinte elaborar relatórios apenas para facilitar o processo de fiscalização, os quais deveriam ser criados pelo próprio fiscal, para a conclusão dos trabalhos.

Rossi (2017) faz a seguinte afirmação

Dada a exigência do cumprimento legal através de sistemas e ferramentas de fiscalização utilizadas pelos entes tributantes, fica claro que o profissional de tributos deverá manter as operações, os controles internos, as escriturações fiscais das empresas de maneira clara e regular.

O contribuinte deve se ater à transparência em sua relação com o Fisco, que hoje detém um sistema de inteligência artificial capaz de promover a análise de risco fiscal a partir da seleção de critérios e atributos mínimos de descrição e identificação de mercadorias.

Já em um procedimento de pré-fiscalização, a receita federal vem notificando, por meio de operadoras de cartão, alguns contribuintes que não declararam receitas recebidas. A ideia é que essas empresas se autorregularizem, pagando a diferença do imposto sobre a receita não declarada, antes mesmo que seja aberto um processo de fiscalização pela própria Receita Federal. O cruzamento com cartão de crédito ou débito é feito entre a Declaração do Simples Nacional e a DECRED (Declaração de Operações com Cartões de Crédito), enviada pelas administradoras de cartões.

Perante o ambiente eletrônico, que permite à administração tributária ter o acesso on-line às informações fiscais dos contribuintes, por meio dos sistemas e declarações eletrônicas, os contribuintes devem obediência às disposições da legislação civil, societária e fiscal, possuindo o dever de manter regularmente a contabilidade da pessoa jurídica, preencher os livros e os sistema obrigatórios, bem como as declarações fiscais de constituição do crédito tributário (Maldonado, 2016).

Em relação às análises de documentos fiscais, os Auditores-Fiscais da Secretaria da Receita Federal do Brasil procederão ao exame dos livros e dos documentos de contabilidade dos contribuintes e realizarão as diligências. Serão feitas as investigações necessárias para apurar a exatidão das declarações, dos balanços e dos documentos apresentados, das informações prestadas e verificar o cumprimento das obrigações fiscais (RIR, 2018). Se houver embaraço à fiscalização, a SRF poderá adotar regime especial de fiscalização para cumprimento das obrigações nas seguintes hipóteses (Lei, 9430/1966 art. 33):

- a) embaraço à fiscalização, caracterizado pela negativa não justificada de exibição de livros e documentos em que se assente a escrituração das atividades do sujeito passivo;
- b) resistência à fiscalização, caracterizada pela negativa de acesso ao estabelecimento. Evidências de que a pessoa jurídica esteja constituída por interpostas pessoas que não sejam os verdadeiros sócios ou acionistas, ou o titular, no caso de firma individual;
- c) são também passíveis de exame os documentos do sujeito passivo, mantidos em arquivos magnéticos ou assemelhados, encontrados no local da verificação, que tenham relação direta ou indireta com a atividade por ele exercida.

Uma forma que as empresas encontram a para diminuição desses problemas relacionados ao cotidiano fiscal se dá por meio de procedimentos de *compliance*, discutidos no próximo subcapítulo.

2.2.2 Conformidade tributária

O *compliance* (conformidade) consiste no mapeamento dos processos de uma organização e contribui para que os gestores tenham uma visão geral sobre as operações dentro das empresas (Pereira, 2018). Com isso, é possível identificar as responsabilidades de cada cargo com um grau de maior ou menor responsabilidade, controlar as atividades e apontar os possíveis obstáculos e pontos de vulnerabilidades, reforçando programas de controle. Já a conformidade tributária pode ser organizada por meio de protocolos e plano de ação, revisões periódicas e sistemáticas, registrados em manuais de procedimentos internos (Almeida, 2018).

Para obter a conformidade tributária, a empresa deve pagar sem atrasos as obrigações pecuniárias e ter aderência às normas de escrita fiscal, como o envio das obrigações acessórias, por exemplo. Assim, as organizações são conduzidas, dirigidas e administradas para otimizar sua carga tributária, identificando oportunidades capazes de reduzir e minimizar a possibilidade de ocorrência de contingências (riscos) fiscais (Oliveira, 2014).

Segundo Owens (2008, p. 1), o *compliance* deve assegurar a transparência e a qualidade nas decisões gerenciais relativas à matéria tributária e o desencorajamento de comportamentos contrários ao interesse da sociedade ou de seus acionistas, em função dos resultados tributários. Adicionalmente, é importante garantir que a direção, os acionistas e outros interessados estejam suficientemente informados sobre decisões envolvendo os aspectos tributários. Cada sociedade deve ter sua estrutura bem definida, de acordo com seu porte, seus princípios e sua cultura, de modo a evitar decisões impensadas que exponham acionistas, administradores e a própria sociedade a riscos não conhecidos ou avaliados.

Sociedades com estruturas avançadas de governança, notadamente as instituições financeiras, mantêm organização e estrutura formal de *compliance*, o que nem sempre se justifica em organizações empresariais menores ou mais simples, que alocam a responsabilidade pelo monitoramento da conformidade legal tributária a outras estruturas, como as responsáveis pelos controles internos.

As atividades de controle funcionam como mecanismos de gestão, visando à realização dos objetivos de uma entidade, e representam uma parte importante do processo pelo qual esses objetivos são atingidos. Eles não existem simplesmente para seu próprio bem ou porque tê-los é a coisa certa a fazer, mas contribuem para garantir que as respostas aos riscos avaliados, bem como outras diretrizes de gestão sejam realizadas corretamente e em tempo hábil.

Os controles internos podem ser classificados em preventivos (projetados para prevenir a ocorrência de um erro ou falha), detectivos (visam detectar e reportar a ocorrência de um erro ou falha, após o fato) ou corretivos (visam minimizar o impacto de um erro ou falha quando o risco se materializa) (Almeida, 2018).

O sistema de controles internos de uma sociedade deve ser dinamicamente revisto de forma a acompanhar as mudanças na rotina empresarial da sociedade. Os objetivos da entidade e os componentes dos controles também podem mudar ao longo do tempo. Procedimentos podem se tornar menos eficazes ou até obsoletos, as atividades de monitoramento devem verificar se cada componente continua presente e funcionando de forma adequada aos objetivos ou se mudanças mostram-se necessárias. Essas atividades contínuas são fundamentais, pois contribuem para a avaliação da relevância e da eficácia dos componentes do sistema de controle interno e do próprio sistema como um todo.

Em matéria de gestão de tributos, é essencial conhecer e avaliar os problemas de “natureza falha *versus* desempenho”. Segundo Gil et al. (2011, p. 26), quanto maior o desempenho e menores as falhas no processo e na gestão da operação tributária, maiores serão as possibilidades de sustentabilidade empresarial. A avaliação de desempenho passa pela definição de métricas e indicadores considerados chave. Os indicadores são representações de métricas que visam facilitar a sua interpretação quando comparados a um parâmetro. Eles representam, portanto, informações a partir das quais é possível avaliar uma situação e sua evolução histórica.

Para que esse acompanhamento tenha utilidade na rotina empresarial, parâmetros devem ser estabelecidos a fim de possibilitar a comparação da eficácia da gestão com as diretrizes e as estratégias aprovadas pela administração. A definição de indicadores e métricas de desempenho e de falhas da gestão dos tributos pode variar de acordo com a atividade, o porte de cada tipo de sociedade e a complexidade de suas respectivas obrigações tributárias.

Em casos de sociedades instaladas em diversas localidades, por exemplo, indicadores específicos para verificação de benefícios fiscais e carga tributária de ICMS, por Estado, podem ser relevantes para a definição de logística de produção, distribuição e para a comparação de desempenho. Em caso de grupos multinacionais com origem brasileira, por sua vez, indicadores da carga tributária e do custo de conformidade por país podem ser úteis para processos futuros de tomada de decisão. Os indicadores e métricas na gestão tributária têm por finalidade mensurar e avaliar os acertos e equívocos no planejamento e a execução da gestão tributária, possibilitando compreender a gravidade de cada problema e determinar a intensidade de recursos necessários e prioridade para sua correção ou aprimoramento.

O monitoramento tempestivo permite ajustes nos planejamentos e foco nas medidas preventivas, detectivas e corretivas por parte dos próprios gestores das áreas envolvidas, do departamento de *compliance* ou ainda da auditoria interna. Por isso, sugere-se que os indicadores eleitos como chave (*Key Performance Indicators* - KPI) para a gestão tributária sejam organizados em painel de informação (*dashboard*), possibilitando maior agilidade no monitoramento, visualização e análise dos KPI, de modo a sempre visar a fundamentação adequada do processo de tomada de decisão e detectar desvios ou oportunidades.

Assim, ao definir os indicadores ideais para a gestão tributária, bem como a ferramenta de apresentação e comunicação desses índices e métricas, deve-se combinar diferentes variáveis sobre diferentes perspectivas, de modo a expor relações que seriam difíceis de identificar a partir da análise individualizada dos mesmos dados, bem como permitir a interação entre o analista e os dados, para que seja possível segmentar, selecionar ou aprofundar as análises.

Com fins de garantir a conformidade tributária, o Decreto nº 6.022 (2007) disciplinou o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED) – o qual atualmente compreende os Documentos Eletrônicos, a Escrituração Fiscal Digital do ICMS/IPI, a Escrituração Contábil Digital, o EFD-Contribuições, a Escrituração Contábil Fiscal, o EFD-Reinf, a E-Financeira e o E-Social, introduzindo a modernização no cumprimento das obrigações acessórias.

Fleischman e Stephenson (2012) sugerem que a maioria dos contribuintes emprega serviços profissionais de preparação de impostos porque eles desejam um retorno "preciso", ou seja, em conformidade com a complexa legislação tributária.

Nessa linha de raciocínio, o constructo de Stephenson (2010) mede a importância, para o cliente, da orientação para cumprimento de suas obrigações e da preparação das declarações fiscais, feitas por um profissional tributário devidamente capacitado, captando, assim, o desejo do contribuinte de cumprir a lei e evitar penalidades, mesmo às custas de taxas de preparação de impostos.

Miyoshi e Nakao (2012) realizaram um estudo para identificar, empiricamente, os fatores que afetam os riscos de conformidade tributária. O resultado da pesquisa apontou que recursos humanos é o fator de risco mais relevante dentre fatores internos e externos. A metodologia utilizada foi de estudo de caso em uma empresa do ramo industrial, que implantou uma política de gerenciamento de riscos tributários em 2003. Os resultados apontaram uma redução média geral de 33,92% nos riscos tributários, após a implantação do gerenciamento.

Em contrapartida, os autores concluíram que a aversão ao risco se referia principalmente à probabilidade de ser fiscalizado, e não exatamente ao impacto dos riscos tributários a que a empresa está exposta, ou seja, há maior preocupação em relação a uma possível fiscalização, do que com a gestão de riscos e seus impactos, corroborando o constructo de Stephenson (2010).

2.2.3 Economia de tempo

Muitos contribuintes preferem pagar um profissional para preparar seu imposto do que ocupar seus horários pessoais nessa tarefa. O tempo do contribuinte, muitas vezes, é limitado por uma série de razões, que incluem o trabalho e as demandas pessoais (Fleischman & Stephenson, 2012).

De acordo com um estudo publicado pela PWC (2014) o Banco Mundial indica que o Brasil é o país que mais gasta tempo no cumprimento de obrigações fiscais principais e acessórias. O estudo comparou uma empresa de médio porte brasileira, com 60 empregados, com uma boliviana - o segundo pior país nesse quesito. A empresa brasileira apresentou 1.958 horas por ano dedicadas ao cumprimento das obrigações, enquanto a boliviana, 1.025.

Em outra comparação, o levantamento apresenta que, para atender às obrigações fiscais, na Suíça, são gastas oito horas anualmente; no Brasil, são 1.189 horas anualmente – o que corresponde a cerca de um dia de trabalho por ano na Suíça, enquanto, no Brasil, são 30 semanas. Portanto, em nenhum país do mundo, a economia de tempo é tão relevante quanto no Brasil (PWC, 2014).

Em pesquisas anteriores, como as de Grecco et al. (2016), Morais e Oliveira (2015) e Zwirtes e Alves (2015), tem-se notado o uso de recursos tecnológicos como meio de promover a melhoria na economia de tempo. Todavia, as mudanças tecnológicas até então implementadas não alcançaram um estágio desejável de racionalização dos processos na área fiscal.

O SPED buscou modernizar o sistema de arrecadação e fiscalização, integrando as informações em um único banco de dados e possibilitando melhor gestão tributária, devido à integração dos fiscos, à racionalização e à uniformização das obrigações acessórias que, por sua vez, tornaram mais célere a identificação de ilícitos tributários.

Apesar disso, mesmo que o estudo do Banco Mundial (PWC, 2014) tenha concluído que o Brasil conseguiu reduzir em 562 horas o tempo gasto para cumprir suas obrigações fiscais, o dia a dia de departamentos fiscais, em muitas empresas brasileiras, mostra que a introdução de novas obrigações acessórias, todos os anos, tem elevado a complexidade em relação às informações produzidas ao fisco (Delafiore, 2017).

Diante do desafio de atender às normas impostas pelo Fisco, O *Business Process Outsourcing* (BPO) contábil e fiscal tem ascensão devido à demanda das empresas que optam pelo serviço como solução estratégica, podendo então focar mais tempo e esforços no seu negócio principal. Segundo Byrt (2017), os gastos globais em BPO de finanças e contabilidade ultrapassaram US\$ 25 bilhões em 2013 e cresceram mais 8% até o ano de 2017, de acordo com pesquisa das empresas de serviços KPMG e HFS Research. Alguns fatores que promovem a terceirização são a dificuldade das empresas brasileiras em atender a contabilidade fiscal e sua legislação complexa, além da burocracia.

Halvey e Melby (1999, p. 8) afirmam que, dentro das empresas, os gestores enquanto consumidores de serviços de *outsourcing*, “procuram por alternativas inovadoras para aumentar a eficiência e a qualidade de um processo completo através de serviços que agregam valor, adicionam a satisfação do cliente e, idealmente, têm impacto quantificável de receita e valor acionário”.

A terceirização é a ação exercida por uma organização na obtenção de mão-de-obra de fora da empresa. Seu similar em língua inglesa é *outsourcing*. A contratação de prestadores de serviços nessa modalidade encontra-se de forma razoavelmente difundida em muitas organizações. Essa forma de contratação é

também denominada de *Business process outsourcing (BPO)*. Ela ocorre quando uma organização tem o gerenciamento não otimizado em um particular processo do seu negócio (por exemplo: contabilidade ou folha de pagamento) e repassa esses processos para uma terceira parte (Peleias et al.,2013).

O processo de repasse de uma atividade para ser feito por outra empresa, compreende que o saber fazer passa a ser mais importante do que o próprio fazer. Outsourcing, então, é um responsável direto pela realidade do mundo moderno. Muitas organizações passam pela decisão de fazer *versus* comprar, relativa a identificar quem é o melhor para fazer as atividades que precisam de performance. Uma razão para que isso ocorra é que essas organizações não têm uma única vantagem competitiva. Trabalha-se com a lógica de fazer o que se sabe fazer melhor e terceirizar o restante. (Corbett, 2004).

Além da terceirização, as empresas oferecem economia de tempo nos serviços tributários por meio da robotização de processos. A tecnologia continua a mudar a sociedade em um ritmo acelerado, a que os profissionais de tributos não estão de modo algum imune. Novas descobertas tecnológicas são cada vez mais capazes de imitar a atividade humana, assumindo tarefas repetitivas mais rapidamente e com maior precisão do que as pessoas podem. Historicamente, a contabilidade fiscal incorporou muitas ferramentas e processos dependentes do computador, que muitas vezes foram interligados por muitas etapas manuais (Rozario & Vasarhelvi, 2018).

Um novo conjunto de software de sobreposição surgiu, no entanto, ele combina essas ações diferentes em um único processo automatizado suave. A automação de processos robóticos (Robotic Process Automation - RPA) usa essas novas ferramentas de software para transformar um processo ainda um pouco artesanal em uma linha de montagem processual. A *Robotic Process Automation* representa uma mudança dramática e disruptiva nas atuais práticas e promete permitir que os profissionais operem em um nível muito mais alto, economizando tempo. Ela pode fazer coisas repetitivas mais rapidamente, com precisão e incansavelmente mais do que os humanos, de modo a liberar os profissionais para fazer outras tarefas.

Para os profissionais de tributos, a RPA representa a oportunidade de melhorar a qualidade da auditoria dos trabalhos realizados. Embora alguns temam que o RPA anuncia a substituição de pessoas por robôs, a tecnologia pode ser melhor entendida como mudar o papel dos trabalhadores humanos, liberando seu tempo para um trabalho mais assertivo. Trabalhos que demandam muito tempo, podem gerar custos

maiores do que os esperados, obrigando empresas a empenharem mais recursos financeiros e, como consequência, não obtenham economia de dinheiro, assunto que será discutido no próximo subcapítulo.

2.2.4 Economia de dinheiro

De acordo com Wilde e Wilson (2018), os esforços para reduzir os encargos tributários corporativos, denominados *tax avoidance*, são ações legais, executadas com fins de obter a redução da carga tributária, pelo responsável pela área de tributos, que tende a buscar ativamente oportunidades de planejamento tributário.

O planejamento tributário envolve, muitas vezes, decisões complexas não estruturadas, como decisões de investimento, de capital e de forma organizacional. Nas decisões de investimento, é preciso analisar os impostos sobre o lucro, que pode aumentar o custo do investimento (por exemplo: custo do investimento em localização do estabelecimento da empresa); as decisões de capital estudando a possibilidade de dedução dos juros do imposto devido, que pode gerar incentivo ao financiamento de investimento com dívidas; e a escolha da estrutura legal, que depende da avaliação de possibilidades de modelos, capazes de gerar o menor pagamento de impostos (Hanlon & Heitzman, 2010).

As decisões trazem consigo o risco, ou seja, a possibilidade de que o planejamento tributário seja considerado ineficaz pelos tribunais. Há risco tributário de que o contribuinte não pague a quantia certa de impostos, no momento adequado; risco de conformidade fiscal, em que o contribuinte pode não concordar com determinada análise de imposto, estabelecida em uma declaração; ou incertezas, em relação à precisão das declarações fiscais (Freedman, Loomer, & Vella, 2009).

Mesmo considerando as decisões complexas e os riscos tributários e de conformidade fiscal, o planejamento tributário é uma tarefa que deve ser implementada nas organizações, como observam Sousa, Jordão, Pinheiro, e Marquezine (2015), e que sofre interferência do comportamento humano (Kirchler & Hoelzl, 2017), podendo ser orientada, internamente, por equipes profissionais, ou aconselhadas por profissionais especializados (Armstrong et al., 2012).

Segundo Sousa et al. (2015), os artigos 153 e 154 da Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/76) preveem a responsabilidade do administrador em relação à execução do planejamento tributário, objetivando a economia de recursos da organização a qual representa, como se vê a seguir:

Art. 153. O administrador da companhia deve empregar, no exercício de suas funções, o cuidado e diligência que todo homem ativo e probo costuma empregar na administração dos seus próprios negócios.

Art. 154. O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e o interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.

As decisões sobre planejamento também podem ser aconselhadas por profissionais especializados (Armstrong et al., 2012) e, com o aumento da complexidade da legislação tributária, há uma tendência do contribuinte procurar auxílio externo para a realização do trabalho fiscal (Tan, 1999).

Fleischman e Stephenson (2012) observam que os contribuintes costumam empregar os serviços de profissionais com conhecimento relativamente superior da lei tributária, o que lhes permite economizar dinheiro para o cliente, por meio da minimização do passivo fiscal. Segundo os autores, embora os clientes devam pagar aos preparadores uma taxa por seus serviços, há uma suposição de que essa taxa é geralmente menor do que a redução na obrigação tributária.

Contudo, estudos sobre planejamento tributário no Brasil (Freitas, 2010; Greco, 2011; Torres, 2013) revelam que, muitas vezes, os serviços a ele concernentes, mesmo quando contratados explicitamente, não geram a economia de dinheiro esperada. No que se refere às motivações do planejamento tributário, em sentido amplo e conjecturando todas as partes, todos os tributos e todos os custos, as empresas possuem diversos objetivos ao recorrerem ao planejamento tributário, conforme a Figura 2.

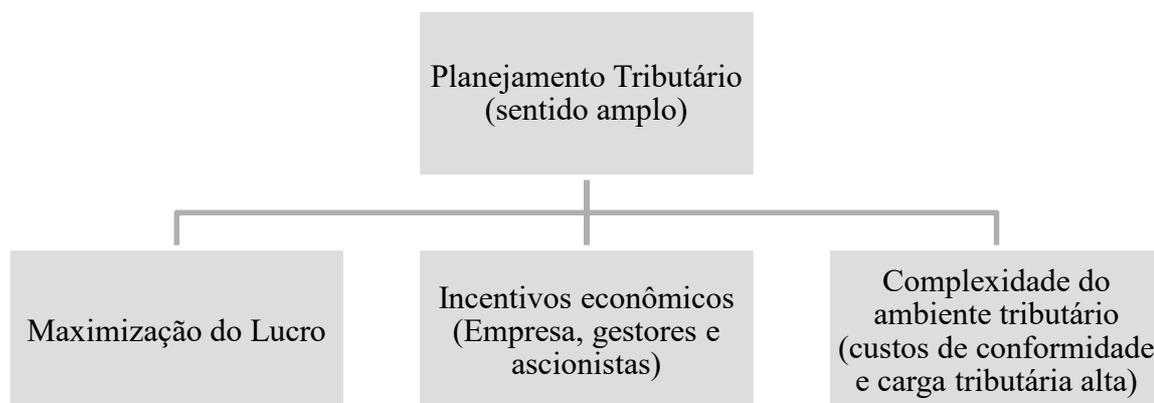


Figura 2. Motivações do planejamento tributário.

Fonte: Adaptado de “*Avaliação do impacto dos incentivos fiscais sobre os retornos e as políticas de investimentos e financiamento das empresas*”, de A. J. Rezende (2015).

Rezende (2015) evidência que existem diversas motivações para as empresas assumirem práticas de planejamento tributário, classificadas pelo autor como vinculadas ao mercado de capitais, sobre a remuneração dos gestores; regulamentares e custos políticos; plano de incentivos e complexidade do ambiente tributário; e políticas governamentais. Nessa linha, diversos fatores podem afetar o planejamento tributário, de modo que podem ou não serem ligados às características da empresa. Os profissionais tributários, por exemplo, têm papel importante na determinação da agressividade do planejamento.

De acordo com Silva (2016), os fatores organizacionais que afetam o planejamento tributário têm ou podem ter relação com a governança corporativa. Uma vez que há efeitos interativos entre a governança corporativa e a remuneração baseada em ações dos executivos sobre o nível de agressividade tributária. Demais fatores organizacionais afetam o nível de planejamento tributário, como o tamanho da empresa, alavancagem, gastos com pesquisa e desenvolvimento, lucratividade, nível de operação no exterior, entre outros. Apesar de as pesquisas demonstrarem quais itens afetam o planejamento tributário, ainda não se conseguiram explicar muito bem a sua variação (Hanlon & Heitzman, 2010).

No caso de pequenas empresas, observa-se como exemplo a escolha do regime de competência e do regime de caixa para pagamento dos impostos federais.

Quando uma empresa adota o regime de competência e o seu ciclo de recebimentos é longo, pode ser que a organização venha a precisar cobrir esses custos tributários obtendo recursos de terceiros, aumentando o nível de endividamento.

Desse modo, verifica-se que as empresas podem ter custos mais elevados em função da necessidade de financiamento de capital de terceiros ou do próprio para pagamentos dos tributos, em função do descompasso entre a ocorrência do fato gerador, que é por competência, e sua realização em dinheiro. O profissional tributário deveria orientar o empresário, nesse sentido, pela adoção do regime de caixa, mas isso nem sempre acontece (Cabello, Gallo, & Pereira 2007).

Outras práticas tributárias que podem reduzir a carga tributária da empresa, como depreciação acelerada, depreciação acelerada incentivada, juros sobre capital próprio e adoção de incentivos fiscais, por exemplo, também não são adotadas pelas empresas, muitas vezes, porque o profissional tributário não orienta em relação à oportunidade (Cabello, 2012). Desse modo, a empresa deverá saber quais medidas tomar em relação às escolhas/motivações para economia de dinheiro com tributos, evitando uma lacuna entre o que a empresa espera quando contrata um serviço tributário e o que de fato recebe.

Fazer uma pergunta simples ou duas poderia informar os preparadores de impostos sobre as preferências de risco de seus clientes (Hite & Stock, 1995). Entender o que motiva os contribuintes em sua escolha de preparadores de impostos é o primeiro passo para determinar quais os diferentes papéis que os contribuintes e os fiscais de impostos desempenham na subnotificação dos passivos tributários. Se a análise mostrar que os contribuintes prefeririam retornos mais conservadores em média, ou seja, pagar o que for necessário e mitigar os riscos, a nação como um todo também pode se beneficiar, pois retornos mais conservadores podem afetar significativamente a diferença de impostos, sendo que a sonegação causa prejuízo aos cofres públicos e gera, às empresas, dívidas tributárias impagáveis (Stephenson, 2010).

2.3 Tax expectation gap

O primeiro autor a se referir ao conceito de *expectation* foi Liggio (1974), no entanto, somente com Porter (1993) surgiu a teoria do *Expectation Gap* (EG). Ela foi dividida em dois componentes: as funções que a sociedade espera do auditor (*performance gap*); e as funções que “razoavelmente” podem ser desempenhadas por

ele ou que o auditor considera atingível (*reasonable gap*). A diferença entre essas duas perspectivas resulta no *gap* entre 1) os deveres, cujo cumprimento as empresas esperam dos auditores e aqueles que lhes cabem por lei (chamados padrões deficientes); e 2) o desempenho dos auditores, percebido pela sociedade, e o padrão esperado pelos auditores (chamado de desempenho deficiente) (Porter, 1993).

Buscando a evolução sobre os estudos anteriores acerca do tema, Frank, Lowe e Lowe (2001) sugeriram a análise do *Expectation Gap*, considerando os riscos de litígio para o auditor independente, no cenário mais específico do ambiente litigioso. A pesquisa dos autores parte da premissa de que a EG entre auditores e terceiros interessados é algo relevante, e a análise específica de agentes relacionados às instâncias judiciais foi supostamente negligenciada pelos pesquisadores anteriores – ambas, por conseguinte, precisam, na visão dos autores, ser estudadas. Eles complementam a hipótese investigativa, julgando essa suposta negligência como irônica, a se considerar o papel desempenhado por jurados e juízes na determinação da responsabilidade legal dos auditores independentes.

De forma similar a Porter (1993), Frank et al. (2001) aplicaram questionários a grupos de interesse, identificados na pesquisa, e incluíram jurados, defendendo seu papel no cenário litigioso, que pode envolver os auditores independentes. O principal procedimento da pesquisa consistiu no confronto das respostas do grupo de auditores e do grupo de jurados em questões que objetivavam analisar os seguintes aspectos: (1) conhecimentos sobre auditoria, (2) papel do auditor e (3) atitudes gerais com relação à profissão.

No Brasil, um estudo que destaca o EG, em contextos litigiosos, é o de Sterzeck (2017). A autora estuda os litígios que acometem as empresas de auditoria como sendo uma das formas de materialização do *Expectation Gap*. A ideia do trabalho centra-se na investigação de indícios de diferenças de expectativas nos documentos de conclusão dos processos cíveis e administrativos, nos quais os auditores independentes figuram como polo passivo. Dessa forma, a conclusão representa uma resposta do Estado para essa situação de divergência de expectativas.

De maneira semelhante aos estudos de Frank et al. (2001), Sterzerk (2017) aborda as expectativas sobre a auditoria independente, considerando riscos de litígio, a partir da percepção de atores do sistema judicial. No entanto, a proposta metodológica das investigações da autora parte da análise de decisões de juízes de processos cíveis e administrativos, em que empresas de auditoria sejam réus, para que

as conclusões dos processos sejam apreciadas por meio dos acórdãos e de outros documentos, quando necessário, em busca de elementos que evidenciem a existência de EG.

Os resultados da pesquisa apontam para a existência de evidências de todas as formas de EG conforme citadas por Porter (1993) nos processos cíveis e nos administrativos. A autora reafirma a contribuição dos estudos anteriores, que propõem a identificação e o entendimento do problema para substanciar possíveis soluções. No entanto, sua posição diverge, em parte, deles, à medida que não propõe adequação das práticas de auditoria, mas maior atividade e esforços quanto à educação dos profissionais jurídicos e usuários das demonstrações financeiras, com fins de entender os papéis e as responsabilidades reais atuais dos auditores e da administração das empresas, tendo em vista as normas de auditoria vigentes (Sterzerck, 2017).

No contexto tributário, Stephenson (2007) relata, em sua pesquisa, que há indícios de existência de *Expectation Gap* nos serviços prestados pelos profissionais tributários. O constructo refere-se às diferenças existentes entre as expectativas do contratante, quanto ao recebimento no momento da entrega do serviço, e o que ele, efetivamente, recebe. A avaliação da entrega, por parte do contratante, é baseada em percepções, haja vista a intangibilidade desse serviço (Parasuraman et al., 1985). Quando a percepção dos serviços recebidos é igual às expectativas originais, o consumidor fica satisfeito; quando as expectativas são maiores do que a percepção dos serviços recebidos, o consumidor fica insatisfeito.

Stephenson (2007) aponta, em sua pesquisa, que há conflito entre os serviços de preparação de impostos, fornecidos pelos profissionais de tributos, e os serviços procurados pelos contribuintes. Conforme demonstrados na literatura, os prestadores de serviços tributários atuam em defesa do cliente com posições fiscais agressivas, enquanto os contribuintes contratam serviços para aumentar a precisão e reduzir a probabilidade de auditoria fiscal. Se os preparadores de impostos são mais agressivos do que os clientes acreditam, um custo oculto, risco de auditoria (e sanções) é repassado aos contribuintes sem seu conhecimento explícito ou consentimento.

Em suas conclusões, a autora descreve que os clientes podem não conhecer e não entender o grau de esforço empreendido pelos profissionais envolvidos na prestação dos serviços tributários. De fato, pode ser que os prestadores de serviços fiscais contribuam para a minimização dos impostos escolhendo posições de

preferência de seus clientes. No entanto, o estudo não testou diretamente a preferência dos clientes, mas as percepções sobre o grau de agressividade tributária que eles acreditam que o seu prestador possa estar lhe expondo.

Em um outro trabalho, Stephenson (2010) desenvolve uma escala para medir a motivação dos contribuintes para contratar prestadores de serviços tributários. Pesquisas anteriores examinaram esse tópico com listas de verificação simples ou perguntas abertas. Inicialmente, Stephenson analisou 76 itens por meio de análise fatorial exploratória. Os dados indicam quatro constructos separados: atendimento à fiscalização, conformidade tributária, economia de tempo e economia de dinheiro.

Em trabalho posterior, Fleischman e Stephenson (2012) continuaram analisando as quatro principais motivações para contratar um profissional tributário, mas analisaram se características demográficas poderiam justificar as respostas. Entre os achados, os autores sugerem que as clientes do sexo feminino contratam prestadores com o desejo de poupar tempo e de estar legalmente mais seguras. Além disso, contribuintes mais jovens tendem a estar mais preocupados com a economia de tempo e com a conformidade fiscal. Ademais, os contribuintes que não se encaixam nesses perfis são menos propensos a contratar um preparador para fornecer um retorno legalmente compatível ou para atendimento à fiscalização. Contribuintes de maior porte também são menos preocupados com o atendimento à fiscalização.

Em estudo mais recente, Stephenson (2017) explorou o *Taxpayer Motivation Scale (TMS)*, porém diferente do estudo de 2012, cujo escopo foi apenas o contribuinte. No estudo atual, o autor examinou as percepções do cliente e do preparador de serviços fiscais em relação aos quatro determinantes da demanda, a fim de averiguar possíveis lacunas.

Especificamente, o objetivo da pesquisa foi explorar como a demografia e as percepções dos contribuintes que contratam preparadores de impostos estão associadas às quatro principais motivações para contratar um profissional tributário. A questão de pesquisa focal explorava quais eram as percepções do cliente e se as variáveis demográficas estavam significativamente associadas às quatro principais motivações tratadas na pesquisa de Stephenson em 2010.

Em seus estudos, Fleischman e Stephenson (2012) indicam que as percepções dos clientes sobre preparação de impostos estão positivamente associadas às quatro motivações focais, ao contratar o profissional de tributos.

As lacunas de expectativa para essas quatro motivações foram medidas usando as respostas dos clientes de profissionais de tributos correspondentes. Diferentemente de seu estudo com Fleischman, em 2012, cujo escopo foi apenas por projeto orientado para o cliente, *Stephenson (2017)* examina as percepções do cliente e do preparador de serviços fiscais em relação aos quatro determinantes da demanda, a fim de averiguar possíveis lacunas. A motivação do cliente *versus* a percepção do prestador é importante e pode causar falha de comunicação entre clientes e prestadores, em relação ao motivo pelo qual o cliente contratou o prestador, em primeiro lugar, comprometendo potencialmente a satisfação do cliente.

Embora o contexto focal do estudo seja a natureza fiscal-orientacional do *gap* do cliente *versus* o prestador, a exploração do tema também é uma questão de *marketing*, uma vez que lida com a percepção que afeta a qualidade do serviço, a qual fornece a lente teórica contextual para o estudo. Em suma, o modelo de lacunas de qualidade de serviço concentra-se em conhecer os clientes, incluindo o que eles esperam do provedor de serviços e ouvindo o que eles dizem.

Quando a percepção dos serviços recebidos é igual ou superior às expectativas, o consumidor fica satisfeito; quando as expectativas excedem a percepção dos serviços recebidos, o consumidor fica insatisfeito. Essa lacuna é o que define a qualidade do serviço e é denotada a lacuna do cliente na estrutura de *marketing* de serviços. Minimizar essa lacuna é importante para aumentar a satisfação do cliente. Um componente crucial para reduzir a lacuna do cliente é minimizar a lacuna existente, que é a diferença entre as expectativas dos clientes quanto aos serviços *versus* o que a empresa fornecedora do serviço percebe.

3 Metodologia

São apresentados, neste capítulo, os aspectos inerentes à metodologia deste trabalho: tipo de pesquisa; campo de pesquisa; população e amostra; métodos, técnicas e procedimentos de coleta dos dados; e métodos, técnicas e procedimentos de análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27), “não se inventa um método; ele depende, fundamentalmente, do objeto da pesquisa.” Destarte, ao se considerar que o objetivo desta pesquisa é identificar se há indícios de *Tax Expectation Gap* na prestação de serviços tributários nas empresas na cidade de São Paulo, entendeu-se que a pesquisa de natureza exploratória e de abordagem qualitativa seria a opção mais adequada.

Quanto à abordagem da pesquisa, verificando as afirmações de Martins e Theóphilo (2016), há três situações em que se identificam indicadores qualitativos, sendo eles:

- a) situações nas quais as evidências qualitativas substituem a simples informação estatística relacionada a épocas passadas;
- b) para capturar dados psicológicos;
- c) para descobrir e entender a complexidade e a interação dos elementos relacionados ao objeto do estudo.

Sendo assim, aqui, trata-se de uma pesquisa exploratória, porque aborda um tema pouco explorado em trabalhos brasileiros anteriores. Nesse aspecto, as pesquisas desse tipo, segundo Gil (2008), são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato; de tornar um problema mais explícito, pelo levantamento de novas ideias, ou o seu aprimoramento, da melhor maneira possível.

Quando Stephenson (2010) estabeleceu sua pesquisa, com o objetivo de entender a contratação de serviços tributários, já se tratava de uma análise exploratória, devido aos poucos estudos que testavam as motivações para a contratação desses profissionais nos EUA. Percorrendo esse mesmo objetivo, pesquisas em outros países têm sido pertinentes, precipuamente no Brasil, devido à alta complexidade tributária.

Ademais, o estabelecimento e o teste de uma escala, com as razões pelas quais os empresários contratavam profissionais tributários, contribuíram para que o estudo de Stephenson (2010) impulsionasse novos trabalhos, como esta pesquisa.

A propósito, Stephenson (2010, p. 96) reafirma a necessidade da reprodução desse conteúdo, quando diz que “o uso dessas escalas por diferentes pesquisadores em diferentes culturas, ao longo do tempo, aumentará a capacidade de consistência das estruturas”. Além disso, ela afirma que “depois de estudos similares terem usado a mesma escala e descoberto que os construtos são estáveis, haverá definições mais ricas para a motivação do contribuinte na contratação de especialistas tributários” (Stephenson, 2010, p. 99).

Diferentemente da autora supracitada, a presente pesquisa não utiliza a análise fatorial dos dados, pois entendeu-se que, naquele trabalho, ela pretendeu, primordialmente, validar os itens previamente estabelecidos, além de categorizar os constructos, oferecendo respostas quanto à expectativa dos contribuintes, especificamente (Stephenson, 2010).

Quando se quer identificar *Expectation Gap*, por exemplo, por se tratar de um objeto imensurável e particular a cada sujeito, é preciso analisá-lo e interpretá-lo a partir de técnicas que darão suporte à compreensão observada por meio da descrição, entre outras ferramentas – enfoque do estudo qualitativo.

Sendo assim, esta pesquisa orienta-se por características determinantemente qualitativas, tais como “o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças e dos valores e das atitudes” (Minayo, 2011, p. 21).

3.2 Campo de pesquisa

Entende-se por “campo”, na pesquisa qualitativa, um recorte espacial que abrange, em termos empíricos, a teoria que correspondente ao objeto da investigação (Minayo, 2011).

Com o interesse de definir o campo de pesquisa, delimitou-se este estudo em empresas de serviços contábeis, consultores e escritórios de advocacia que atendem à área tributária e seus respectivos clientes.

Para atender ao campo de pesquisa descrito, profissionais tributários e clientes, que contratam e utilizam seus serviços, serão ouvidos, sendo que dois tipos de roteiros serão elaborados, de modo a obter informações de ambos os pontos de vista.

3.3 População e amostra

A população, que também pode ser considerada como universo do qual se pretende tirar conclusões, deve ser representada em conjunto, para o efeito da análise. A população-alvo deste trabalho constituiu-se pelos sujeitos inseridos no campo de pesquisa estabelecido. Portanto, interessa, para fins desta pesquisa, o profissional contábil ou o advogado, que atua na área tributária, em empresa que oferece serviços tributários, incluindo atendimento à fiscalização, preparação e entrega das obrigações acessórias, e planejamento tributário; bem como o contribuinte, que contrata e utiliza esse suporte em sua empresa.

Em pesquisas qualitativas, “a escolha dos sujeitos é feita em função de critérios que nada têm de probabilísticos, não constituindo de modo algum uma amostra representativa no sentido estatístico” (Minayo, 2011, p. 48). Sendo assim, a amostra deste estudo foi constituída em função da representatividade dos sujeitos perante os objetivos e a questão de pesquisa, delineando a estratégia que visa a obter exemplos da maior diversidade possível de motivações, atitudes, pensamentos e ações dos sujeitos pesquisados.

O fechamento da amostra possui as seguintes técnicas, de acordo com Fontanella, Ricas e Turato (2008), por exaustão, por cotas e por saturação teórica. O fechamento por exaustão implica, conforme pontuado pelos autores, no estudo de todos os indivíduos envolvidos com o fenômeno a ser estudado. Já o por cotas, busca contemplar algumas características secundárias dos elementos amostrais.

A técnica pela saturação teórica teria surgindo primariamente na obra *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* (1967), de Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss. O fechamento da amostra nessa técnica ocorre pela suspensão da inclusão de novos participantes no estudo, a partir do momento em que, o pesquisador identifica que não há mais novos elementos a serem acrescentados à pesquisa, tornando-se repetitivos. (Fontanella et al., 2008).

Fontanella, Luchesi, Saidel, Ricas, Turato e Melo (2011) apresentaram uma proposta da técnica de tratamento dos dados para atingir a saturação teórica de forma que a pesquisa seja transparente e com menor influência de subjetivismo. Os oito passos propostos são:

- a) disponibilizar os registros de dados “brutos”: transcrição dos diálogos gravados com correspondente gravação de áudio;

- b) imergir em cada registro: explorar individualmente cada entrevista;
- c) compilar as análises individuais: significa compilar os temas e tipos de enunciados;
- d) reunir os temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria: alocar os trechos das entrevistas em cada categoria;
- e) codificar ou nominar os dados: a nomenclatura representa o conjunto de ideias, valores, sentimentos, etc.;
- f) alocar em uma tabela os temas e tipos de enunciados: permitir a visualização dos elementos analíticos;
- g) constatar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova categoria: frequência do aparecimento de novos temas, observados na tabela;
- h) visualizar a saturação: apresentar gráficos para observação da saturação.

Importante destacar que, nem sempre, a quantidade é a mais relevante. Fontanella et al. (2008) esclarecem que a maneira como se concebem a representatividade dos entrevistados e as qualidades das informações pode ser o fator determinante da definição do tamanho da amostra.

Neste trabalho, a amostra intencional escolheu 7 profissionais de tributos para serem entrevistados. Eles foram escolhidos de acordo com a função exercida, o tempo de experiência na área tributária e por fazerem parte do círculo profissional do pesquisador.

Os entrevistados receberam cartas-convites da instituição, assinadas pelo coordenador do curso de Mestrado, orientador e pesquisador. O modelo da carta consta no apêndice 01. A partir do aceite, foram marcadas as entrevistas presenciais, realizadas nos escritórios de cada um, entre os meses de julho e agosto de 2019.

3.4 Métodos, técnicas e procedimentos de coleta dos dados

A técnica de base para a coleta de dados desta pesquisa será a entrevista que, de acordo com Bogdan e Biklen (1994), quando ela é realizada em profundidade, torna-se uma das estratégias mais representativas em um processo de investigação qualitativa e, de acordo, com Minayo (2011, p. 65), uma “forma privilegiada”.

Diante da proposta de se obter motivações e expectativas, adotou-se a entrevista semiestruturada, com roteiro de perguntas abertas, que é indicada para o estudo de grupos específicos.

A fim de possibilitar a conversação e melhor entendimento do assunto discutido, essa técnica exige flexibilidade entre as perguntas. Segundo Bogdan e Biklen (1994, p. 17), “o caráter flexível desse tipo de abordagem permite aos sujeitos responderem de acordo com a sua perspectiva pessoal, em vez de se moldarem a questões previamente elaboradas.”

Para Yin (2015), entrevistas semiestruturadas focadas são processadas em um curto período de tempo, dentro de uma abordagem informal e a partir de perguntas pré-estabelecidas. Para Bourdieu (1997), esse tipo de entrevista pode proporcionar uma situação de comunicação excepcional, livre de constrangimentos, com a possibilidade de que os entrevistados expressem seus mal-estares, faltas ou necessidades e que tenham a oportunidade de proferir um discurso extraordinário para se fazer ouvir, levar sua experiência, explicar-se e construir seu ponto de vista sobre eles mesmos e sobre o mundo.

A entrevista foi semiestruturada com objetivo de coletar informações, além das percepções determinadas pelo pesquisador. Flick (2009, p. 103) afirma que “a decisão sobre uma questão específica depende em grande parte dos interesses práticos do pesquisador e de seu envolvimento em determinados contextos históricos e sociais”. Duarte (2004), por sua vez, afirma que as entrevistas são fundamentais para mapear práticas, crenças, valores e sistemas de um universo social específico, no caso, a percepção do cliente *versus* o entendimento do profissional de tributos.

3.4.1 Roteiro de entrevistas

As entrevistas semiestruturadas para os clientes dos serviços fiscais e os profissionais tributários foram orientadas por um roteiro proveniente da escala elaborada por Stephenson (2010), que listou, inicialmente, 76 itens, pelos quais os empresários contratavam profissionais tributários. Por meio da utilização de análise fatorial, a pesquisadora agrupou os tópicos em 14 questões, reunidas em 4 grandes grupos: atendimento à fiscalização, à conformidade tributária, à economia de tempo e à economia de dinheiro (Stephenson, 2010), conforme abordado ao longo da seção “Revisão de Literatura” deste trabalho.

O roteiro criado para a realização das entrevistas presenciais gravadas com os profissionais de tributos está demonstrado no apêndice 1, o roteiro para os clientes, no apêndice 2.

3.4.2 Pré-teste do instrumento

Cada instrumento de coleta de dados será submetido a teste prévio, para o sujeito de pesquisa correspondente do roteiro, com o intuito de verificar falhas, inconsistências e/ou inadequações de perguntas que, eventualmente, provoquem a exaustão do colaborador durante a entrevista (Martins & Theóphilo, 2009).

Além disso, essa estratégia será feita de modo a indicar se os dados a serem coletados revelam qualidade, principalmente quanto à clareza dos registros, e se serão suficientes para responder à questão e aos objetivos da pesquisa (Minayo, 2011).

A aplicação do pré-teste ocorrerá no mês de junho de 2019. Imediatamente após essa fase, será realizada uma discussão com cada um dos respondentes, a fim de avaliar o instrumento de coleta de dados. A partir de suas sugestões e críticas, serão feitas as adaptações necessárias para melhor adequação e refinamento dos instrumentos.

A precaução centra-se, também, nos esclarecimentos prévios sobre a pesquisa. Não obstante, o pré-teste indicará como essa etapa poderá ser feita: ou por meio do envio de uma síntese da pesquisa, por e-mail, seguido de uma discussão, se necessário, para sanar suas dúvidas; ou pessoalmente, momentos antes das entrevistas.

Após o pré-teste, será verificada a necessidade de adequação e adaptação do roteiro, a fim de atender à proposta da pesquisa.

O pré-teste foi realizado com 3 profissionais tributários com mais de 10 anos de experiência na prestação de serviços contábil-fiscal. O roteiro de entrevistas foi discutido e ajustado mediante a análise desses profissionais. O profissional entrevistado no pré-teste foi Valdir Ferreira Barbalho e consta no quadro 1.

3.4.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos dados ocorrerá nos meses de julho e agosto de 2019. Essa fase está dividida em dois momentos:

- a) Convite: os colaboradores serão convidados pessoalmente ou por telefone, com posterior envio de um e-mail de formalização, e alguns, somente por e-mail, já se caracterizando a formalização. No convite, estará informado o programa de pós-graduação, a área de abrangência, o tema, os objetivos da pesquisa, o aluno e o orientador da pesquisa.

- b) Entrevista: as datas das entrevistas serão agendadas de acordo com a disponibilidade dos entrevistados, obedecendo os horários e locais estipulados por eles.

Na coleta de dados, os princípios éticos da pesquisa científica serão seguidos: apresentada a pesquisa e a explicação dos objetivos, informando aos entrevistados os seus direitos, dada a liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como explicado sobre a assinatura do termo de consentimento livre e esclarecido.

As entrevistas serão gravadas, com o consentimento dos colaboradores, e transcritas para categorização e análise dos resultados.

3.5 Métodos, técnicas e procedimentos de análise dos dados

Para Bogdan e Biklen (1994), o processo de análise de dados é uma organização sistemática das transcrições de entrevistas ou dos outros materiais coletados durante os processos anteriores, que visa a compreender dados e materiais, além de permitir a apresentação dos resultados encontrados. Esse processo pode ser subdividido em três tipos de procedimentos: (a) ordenação dos dados, (b) classificação dos dados, (c) análise e interpretação dos dados (Minayo, 2011).

A ordenação e classificação dos dados, procedimentos (a) e (b), foram feitos pelo sistema NVivo, um software de projetos de pesquisas qualitativas, destinado a ajudar na organização, classificação e encontrar informações em dados não estruturados ou qualitativos, por exemplo, em entrevistas com respostas abertas.

Para o tópico (c), de acordo com Minayo (2011), “análise” e “interpretação” são terminologias com conceitos diferentes: enquanto a análise vai além da descrição fiel das opiniões dos informantes, separando os dados e buscando relações entre as partes divididas; na interpretação, buscam-se sentidos das falas e ações, para alcançar uma compreensão ou explicação que excede os limites do que foi analisado. Esses dois momentos são o caminho para finalizar o trabalho de pesquisa, quando todo o material coletado é articulado aos propósitos da pesquisa e à sua fundamentação teórica (Minayo, 2011).

A análise e interpretação dos dados foram feitas pela Análise de Discurso. Segundo Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2015), trata-se da exploração das dimensões manifestas no discurso, analisando relações e correlações geradas entre esse e as categorias proliferadas pelo sistema de contagem e medidas.

Os autores mencionam a diversidade dentro dessa perspectiva, que busca dissecar a fala em unidades mínimas de sentido. Ainda, trata-se de um processo de categorizar segmentos de dados e, simultaneamente, resumir uma palavra ou frase curta que, simbolicamente, atribui uma essência capturada sumarizada.

3.6 Sujeitos da pesquisa

Um dos passos ao planejar uma pesquisa é identificar o público-alvo e selecionar a amostra, determinando quem e quantos eventos observar e registrar. Nesta pesquisa, a amostra considerada foi a não probabilística intencional. Segundo Mattar (1996), trata-se da amostragem cuja seleção dos elementos para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou entrevistador no campo.

Para esta pesquisa, foram selecionados seis profissionais de tributos e cinco clientes contratantes de serviços tributários na cidade de São Paulo, numerados de P1 a P6, e os clientes de C1 a C5.

A escolha dos entrevistados se deu pela representatividade de cada um dentro do segmento em questão, e porque têm fatos em comum em suas organizações. Os empresários contratantes desses serviços fiscais estão todos no regime de lucro real, considerado o mais complexo, por suas peculiaridades. Todos os sujeitos foram previamente convidados por carta-convite, enviada por e-mail, no apêndice 1.

A seguir, os resultados desta pesquisa.

4 Apresentação dos Resultados da Pesquisa

Neste capítulo, apresentam-se os resultados das análises descritivas dos profissionais e clientes participantes da pesquisa.

4.1 Análise dos constructos

Conforme o referencial teórico, a análise das entrevistas ocorreu por meio dos quatro constructos desenvolvidos neste trabalho. Eles estão em ordem no texto adiante, segundo o roteiro de entrevistas dos profissionais e clientes respectivamente, demonstrado no apêndice 2.

4.1.1 Análise do primeiro constructo: Atendimento à fiscalização

O primeiro constructo envolveu atender à fiscalização na percepção dos profissionais sobre as motivações e expectativas dos contratantes. A questão 1 para os profissionais foi assim formulada: Qual sua percepção em relação à contratação de serviços tributários? Você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado? Seguem na tabela 1, adiante, as respostas:

Tabela 1

Síntese das respostas da questão 1 do bloco 1 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Eu acho que no Brasil e pelo menos aqui em São Paulo esse expediente é mandatório. Pessoal geralmente tenta evitar, esse contato com fiscal. Até por conta desses problemas antigos, essas nuances, a gente sabe de dificultar um pouco a operação da empresa às vezes para outros benefícios, eles buscam sim, evitar esse contato, eu acho que essa é a primeira demanda.
P2	Sim acredito, acredito que a sensação do risco é o que faz com que as empresas invistam mais em conformidade tributária. Até complementando então eu acredito sim que a fiscalização impulsiona a contratação desse serviço, mas não que seja o único motivo também.
P3	Olha respondendo a sua pergunta o cliente contrata uma empresa contábil, um contador um profissional da área primeiro o objetivo de ter mais as contas suas contas em ordem quando eu falo contas falo a contabilidade da empresa os registros fiscais a elaboração das guias para pagar os impostos e os impostos devidamente pagos nem mais nem menos a busca dele é que se faça corretamente e sejam pagos um passo seguinte ele vai examinar se a atividade econômica que compensa ou não mas é um segundo momento.

Continua

		Conclusão
Entrevistados	Respostas	
P4	Primeiro, ele não quer ter o trabalho de atender uma fiscalização e segundo ele quer, que a gente percebe muito, ele quer é ter alguém a responsabilizar porque nem sempre ele se preocupa com todos os detalhes, nem sempre segue todas as orientações e ao final ele quer ter um respaldo de alguém que possa dar suporte para ele, mas também de certa forma de culpar alguém pela negligencia que em algum momento ele teve, é muito do que a gente percebe.	
P5	Então, hoje nos deparamos com dois tipos de clientes ou até mais tipos, tem clientes que buscam estudo tributário da empresa visando exclusivamente o lucro ou a redução dos impostos. Na verdade, acho que tem uns que não sabe nem fazer a mensuração do valor do produto do preço do produto, mas quer reduzir imposto e outros que realmente quer trabalhar da maneira correta.	
P6	Não, não, eu acredito que o cliente ele tem uma percepção com relação à fiscalização ainda muito, claro, com exceção né aqueles clientes que já passaram pelo mundo empresarial, mas eu acredito que o cliente ele não tem muita ideia sobre esse trabalho preventivo para que vá minimizar a parte de fiscalização ele contrata porque ele sabe que em algum momento ele vai ser fiscalizado.	

Com base nas respostas da tabela 1, ao menos dois respondentes não citaram sobre fiscalização em suas respostas, o que sugere que seus clientes não os contratam somente para atender à fiscalização. Os outros quatro respondentes acreditam que, quando os clientes os contratam os serviços tributários, eles não conhecem o trabalho preventivo à fiscalização, mas, de alguma forma, pretendem “evitar esse contato com o fiscal” (P1). De acordo com Schisler e Galbreath (2000), há uma associação positiva entre o desejo dos contribuintes de evitar fiscalizações e a demanda resultante por serviços profissionais de preparação de impostos.

A questão deste bloco 1 foi assim elaborada para os profissionais: Quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação à fiscalização? Seguem na tabela 2, adiante, as respostas:

Tabela 2

Síntese das respostas da questão 1 do bloco 1 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Olha João quando a nossa empresa ela vai atrás desse profissional justamente é para que ela possa ter um equilíbrio na parte fiscal, para que ela esteja sempre atualizada até porque também as nossas leis fiscais no nosso país ela tem uma mudança constante e muda muito de estado para estado. É muito difícil você ter conhecimento nessa área você precisa de um suporte que esteja sempre atualizado.

Continua

		Conclusão
Entrevistados	Respostas	
C2	As expectativas são que tanto a obrigação principal quanto as obrigações acessórias estejam em conformidade com a legislação e por conseguinte, de forma natural a fiscalização seja atendida, de forma que a empresa não fique exposta a passivo tributário futuro.	
C3	Bem, que eles sejam todos feitos da melhor forma possível. Que não fique nenhum tipo de tributo ou nada pendente, nenhuma pendência.	
C4	Caso a empresa esteja em processo de fiscalização, espero que a empresa contratada forneça todas as informações solicitadas pela fiscalização, contudo, caso seja verificado que a apresentação destas informações piore o cenário da fiscalização, que ela avalie e proponha as melhores formas para diminuir o impacto.	
C5	Primeiramente que atentem ao prazo e que busquem responder com fatos verídicos. Sempre trabalhei junto com a empresa contratada para que a resposta a fiscalização fosse a mais precisa, respondendo apenas o necessário.	

Com base nas respostas da tabela 2, dois respondentes não falaram de fiscalização de forma explícita; os demais entendem que deve ser feito um estudo prévio sobre isso para entender o que se pede. E somente fazer de forma precisa o que for necessário para não piorar o cenário, para que “avalie e proponha as melhores formas, para diminuir o impacto” (C4). O cliente geralmente percebe as fiscalizações como falha do profissional de tributos, independentemente do resultado. O constructo de Stephenson (2010) mede a importância que o cliente dá à em relação a evitar fiscalização, mas não determina se existe uma lacuna neste sentido.

A questão 2 para os profissionais foi assim formulada: Quais medidas sua empresa adota visando à proteção contra fiscalização? Seguem na tabela 3, adiante, as respostas:

Tabela 3

Síntese das respostas da questão 2 do bloco 1 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Olha, a gente adota sempre o quê, umas medidas de regularidade fiscal, né, para poder fazer um estudo detalhado da operação do cliente, entender a operação e buscar evitar qualquer tipo de risco. Um compliance aí bem aplicado, né
P2	É além de Acompanhar a legislação diária do que sai de mudanças se apoiar também em conhecimento e em tecnologia especialmente tecnologia acho que tem várias melhorias e acho que a tecnologia pode nos ajudar a apoiar então além do conhecimento tributário treinamento com atualização o que há de novas ferramentas no mercado contribuem para que você possa aí evitar riscos fiscais está em conformidade e até mesmo não pagar tributos a maior.

Continua

		Conclusão
Entrevistados	Respostas	
P3	Nós somos uma empresa muito idônea e estamos muitos anos tem 54 anos que a orçose tem, então ela sabe que o melhor serviço é aquele que é prestado mais corretamente e o serviço é correto amplamente correto quando não há problemas de ordem fiscal ao longo dos anos é isso que nós buscamos e é isso que felizmente nós temos atingido nós raramente temos um serviço revisto pela fiscalização.	
P4	Bom, aqui na Rossi a gente tem o cuidado de orientar o cliente das corretas práticas né a gente orienta muito que ele adote tecnologias hoje você tem muitas Tecnologias para acompanhamento orienta que é definido o perfil da empresa que não conte apenas com a contabilidade como suporte, mas que ele tenha um profissional qualificado da área para atuar nesse quesito que é o que a gente nota que a maioria das empresas acaba não tendo um profissional para atuar na área.	
P5	Então, o estudo dos tributos em relação a fiscalização a gente faz uma manutenção periódica a gente tá sempre em contato com eles todo produto novo serviço novo que ele entrega nas atividades é passado para nós a gente faz uma análise parametriza o sistema do cliente para que não tenha nenhuma surpresa ali na frente de fiscalização.	
P6	Ah, muito boa sua pergunta, a gente tem uma preocupação gigante com relação ao preventivo tá porque eu acho que a prevenção não é um meio de minimizar o risco é o único meio de minimizar risco fiscal tá então nosso escritório a gente tem todo um cuidado por departamento, seja na área contábil, fiscal e departamento pessoal departamento legal.	

Com base nas respostas da tabela 3, todos os profissionais disseram ter, de alguma forma, “medidas de regularidade fiscal” (P1) com investimentos na área de tecnologia. A orientação aos clientes quanto às práticas de prevenção também foi citada como um meio de minimizar o risco de fiscalização. Esta afirmação vem ao encontro do estudo Rossi (2017), dada a exigência imposta pelo fisco do cumprimento legal através de sistemas e ferramentas de fiscalização. Fica claro que o profissional de tributos deverá manter as operações, os controles internos, as escriturações fiscais das empresas em constante harmonização com as inovações tecnológicas.

A questão 2 foi assim elaborada para os contratantes: Se sua empresa já passou por processo de fiscalização, quais medidas foram tomadas para o atendimento à fiscalização? Se não foi, quais medidas são tomadas para a prevenção? Seguem na tabela 4, adiante, as respostas:

Tabela 4
Síntese das respostas da questão 2 do bloco 1 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Completamos em 2019 completamos 18 anos de história e nesses 18 anos nós não temos nenhuma intervenção fiscal nenhuma fiscalização, mas assim, no decorrer desses 18 anos a empresa foi mudando cada ano a sua postura por qual motivo, ela foi tendo conhecimento em relação à posição fiscal, foi procurando, partiu da iniciativa dela cuidado com a parte fiscal.
C2	Sim, a empresa já passou por processo de fiscalização. A primeira medida tomada é entender o objeto da fiscalização. Segundo, quanto há pontos obscuros nós contatamos a autoridade fiscal que emitiu a notificação e/ou o auto de infração para clarificar tais pontos. Terceiro, uma vez clarificado os pontos, analisamos o contexto legal da demanda. Se entendido que houve falha no processo, nós efetuamos recolhimento e extinguímos a obrigação (também comunicamos os responsáveis para que a falha não volte a ocorrer). Caso não entendido dessa forma, nós preparamos a defesa (impugnação) dentro do prazo legal.
C3	Sim, foram tomadas e a gente teve a visita de fiscal de fiscalização e foi feito tudo que o fiscal pediu a gente apresentou toda documentação que era necessária e na verdade eu entendo que tinha erro mesmo que eram tinha erro na no processo de recolhimento dos tributos para prevenir depois eu acho que nada foi feito não tem nenhum procedimento de prevenção.
C4	Caso seja um tributo para o qual temos empregados experientes, estes empregados atenderão a fiscalização. Na negativa, preferimos contratar empresas para nos auxiliar neste atendimento. Para prevenir fiscalização evitamos tomar créditos incertos e em quantias que modifiquem drasticamente o valor a ser recolhido de tributos.
C5	A primeira coisa a fazer é verificar prazo e ver se há necessidade de prorrogação do mesmo. Depois verificar o que está sendo solicitado e providenciar toda a documentação. Sempre peço para entrar em contato com o fiscal para entender exatamente o que ele deseja fiscalizar.

Com base nas respostas da tabela 4, dois respondentes dizem ter sofrido fiscalização, e um acredita que, mesmo depois disso, não há medidas preventivas para evitá-la por parte dos profissionais. Os demais respondentes têm um roteiro pré-definido em caso de fiscalização. Dois entendem que é primordial entender o motivo, para então, tomar as medidas cabíveis.

Em situações mais complexas ou sensíveis, deve-se avaliar a necessidade de envolvimento, ainda na fase pré-processual, de advogados externos prováveis patrocinadores da causa, além de outros profissionais da própria empresa que possam contribuir com evidências, provas ou esclarecimentos, visando sempre a dirimir questões, evitando o lançamento de créditos tributários ou sanções.

A questão 3 para os profissionais foi assim formulada: Sua empresa apresenta estas informações relativas às ações que visam à proteção do cliente? Seguem na tabela 5, adiante, as respostas:

Tabela 5

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 1 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Apresenta sim, a gente faz um monitoramento constante das atividades. Como a gente atua com muita empresa de tecnologia, por exemplo, sempre que surgem novidades nessa compra de licenciamento, venda de software a gente busca acompanhar como a legislação tá ditando, como os órgãos públicos estão fiscalizando e a gente vai sempre mandando informativos ou eventualmente contato pessoal com cada cliente dependendo da especificidade da questão.
P2	Sim, sim sempre o que nós colocamos da importância de você tributar corretamente sempre tanto para evitar o risco de uma fiscalização de uma autuação como também para evitar que você pague o tributo a maior. Então informamos isso sim.
P3	Olha na verdade não temos. Nós temos um dossiê que nós apresentamos para o cliente onde nós esclarecemos todo o nosso trabalho escrevemos como trabalhamos posteriormente a isto não há uma avaliação constante perante o cliente do que nós estamos fazendo avaliação a gente faz mais quando o cliente reclama o cliente fazemos de quando em quando uma pesquisa de tranquilidade do cliente normalmente sempre ela vem com uma avaliação positiva de 80 90% e isso é muito bom.
P4	Sim, a gente faz um trabalho constante de conscientização e hoje com o advento das várias tecnologias a gente até oferece ao cliente algumas ferramentas tecnológicas que ajudam a minimizar isso, identificar erros e inconsistências relacionadas aos softwares que eles utilizam até no intuito de evitar esse risco de eles nos responsabilizarem por algum eventual problema.
P5	Sim, a gente solta também boletim periódicos como a gente não é segmentado a gente atende todos os segmentos tudo que sai de novidade que pode impactar o nosso cliente o segmento dele a gente está informando.
P6	Sim, periodicamente, todo mês o nosso cliente recebe tanto o feedback que nós chamamos aqui nós chamamos aqui de ele já chamou como relatório de crítica, mas aí ele não soou muito bem esse nome então a gente chama de relatório de fechamento aonde eu relato para o meu cliente o feedback do mês.

Com base nas respostas da tabela 5, todos os respondentes disseram apresentar informações relativas à proteção do cliente contra a fiscalização. Um disse que recebe a devolutiva de forma positiva, e os demais não citaram se os clientes entendem ou se utilizam essas informações.

Armstrong et al. (2012) afirmam que deve fazer parte do processo de acompanhamento de controvérsias a manutenção de profissionais preparados e controles suficientes para o fornecimento de eventuais esclarecimentos solicitados pelas autoridades fiscais, quando da revisão de dados consignados ou em processos de fiscalização in loco. Definir processo de atendimento à fiscalização, alocando

profissionais habilitados para esta função, por exemplo, pode minimizar a materialização de lançamentos por questões decorrentes da forma como os esclarecimentos requeridos são fornecidos.

A questão 3 foi assim elaborada para os contratantes: Sua empresa contrata o profissional de tributos para evitar fiscalização? Seguem na tabela 6, adiante, as respostas:

Tabela 6

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 1 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Então é muito importante você ter uma segurança e saber que o profissional que você está contratando realmente tem um histórico bom saiba onde está atuando, nessa área volta a falar, bater em cima do bloqueio brasileiro, ele não dá tanta importância para isso ele se importa com coisas menores e não dá uma importância relevante para parte fiscal infelizmente nessa área a gente tem muita gente que está muito aquém daquilo que pode oferecer.
C2	Sim. Todavia, somente quando a demanda extrapola o conhecimento do nosso corpo técnico local.
C3	Na época da fiscalização nós contratamos um profissional de tributos contratou na época fazer o ajuste e depois não mais
C4	Tendo em vista que somos empresas de faturamento expressivo, fazemos parte do grupo de maiores contribuintes. Com isso, temos uma fiscalização direta e constante. Não contratamos profissional para evitar fiscalização, mas sim, para identificar possíveis equívocos nos procedimentos tributários a fim de evitar autuações.
C5	Não, a fiscalização muitas vezes é inevitável. As vezes seu fornecedor ou cliente está sob fiscalização, e nos cruzamentos de dados o fisco observa algo duvidoso e inicia uma fiscalização. Nem toda fiscalização vira auto de infração. Contrato profissional de tributos para atender de forma correta as obrigações, mas nunca exige evitar fiscalização.

Com base nas respostas da tabela 6, um dos respondentes não citou se contrata para não evitar a fiscalização. Contudo, como ele já havia dito que nunca teve fiscalização em sua empresa, talvez não entenda que esse seja um motivo para contratar um profissional. Os demais entendem que a fiscalização é inevitável, no entanto, mas que esse não é um motivo para contratar um profissional de tributos. Para Sakurai e Braithwaite (2001), os contratantes querem um profissional que possa, além de mitigar os riscos, ser honesto, capaz de economizar tempo e, assim, cobrar taxas mais baixas, a fim de prestar mais serviços a esses clientes.

A questão 4 para os profissionais foi assim formulada: Você acredita estar preparado para atendimento de fiscalização? De que forma você se prepara? Seguem na tabela 7, adiante, as respostas:

Tabela 7

Síntese das respostas da questão 4 do bloco 1 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Olha, o atendimento da fiscalização eu acho que pelo nosso escritório, conta muito é a experiência, a gente tem no nosso grupo de contadores, dois contadores que são bem antigos e tem muito contato com parte de fiscalização. Eu acho que isso é um ponto importante. Quando você vai lidar com o fiscal, quando você tem um background grande de contato com outros fiscais, você sabe como aproximar, se o fiscal é um cara muito difícil de lidar, ou se é uma pessoa tranquila, se ele quer urgência na documentação, será que você consegue ter uma tratativa mais fácil eu acho que conta muito
P2	É algo que nenhuma empresa espera, nenhuma empresa quer ter esse tipo de experiência é uma experiência que não é muito boa você ter na vida mas você tem que estar preparado sim para ir de que forma acho que especialmente investindo em <i>compliance</i> garantir realmente está calculando tudo correto sabendo é claro né que você não consegue mitigar cem por cento dos riscos a ideia é sempre reduzir sempre algum nível de risco vai existir em alguns casos até a questão de custo-benefício é melhor você continuar correndo risco até mesmo ser autuado em alguns casos o seu custo vai ser menor do que investir em alguma coisa para evitar aquele risco
P3	Nós temos diretores que praticamente só ficam dentro da empresa eu tenho que retroagir esses 50 anos de empresa nunca tive dificuldade para atender o cliente porque a fiscalização quando vê a orçose é uma empresa idônea a gente tenta fazer o melhor possível isso pode parecer que não, mas me ajuda muito, o fiscal já entra, quem é seu contador? A orçose, ah, tá bom, já começa a ver as coisas com os respeitos muito grandes.
P4	Preparado a gente nunca está, né. Você sempre é pego de surpresa, uma coisa que foge da rotina né não é comum e o processo de fiscalização eu falo muito porque quando eu comecei a atuar na área e eu atendi muitas fiscalizações e já estou há 25 anos na área e já atendi muitas fiscalizações, e além da questão de você não tá preparado tem o outro lado do fisco né o fisco sempre tem um caráter muito de punição ao contribuinte, né, ele nunca acredita que o contribuinte pode estar trabalhando corretamente.
P5	Então, como a gente está bem atuante no dia a dia do cliente a gente já atua em caso de fiscalização sempre vai alguém do escritório junto com o nosso cliente para atender a fiscalização.
P6	Nossos clientes já sofreram fiscalização a gente apresentou toda a documentação necessária e nunca teve problema inclusive nós não temos nenhum cliente que sofreu qualquer tipo de autuação

Com base nas respostas da tabela 7, dois respondentes entendem que a fiscalização é algo inesperado dentro das operações normais das empresas. Caso ocorra, alguns responderam que contam com profissionais gabaritados e experientes para isso, o que, de alguma forma, pode colaborar para ambos os lados, tanto de quem está fiscalizando, quanto para quem está sendo fiscalizado. Um respondente

disse que “você pode até mitigar o risco de ser fiscalizado, e que, em alguns casos o custo de ser fiscalizado é menor do que investir em algo para evitar o risco”.

A questão 4 foi assim elaborada para os contratantes: Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização? Seguem na tabela 8, adiante, as respostas:

Tabela 8

Síntese das respostas da questão 4 do bloco 1 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Olha, eu espero o seguinte quando você contrata uma profissional você acredita nele a confiança do conhecimento que ele tem então assim o que eu espero é que realmente que esse meu contratante que ele realmente esteja atualizado com todas as regras as posições fiscais que estão vigentes no momento.
C2	A demanda tem que ser atendida de uma forma ou de outra. Assim, esperamos que a mesma seja atendida dentro do prazo legal e com o menor custo tributário para a empresa. O profissional tem que atuar próximo da fiscalização e comunicar a empresa de todo o desenrolar do processo, de forma clara e precisa, até que a obrigação tenha sido atendida.
C3	Que ele tenha conhecimento do que está errado para fazer a correção.
C4	Espero que ele anteveja os anseios do fiscal e tente resolver possíveis pendências anteriormente a lavratura de autos. Por exemplo, caso o fiscal identifique problemas no fornecimento das obrigações acessórias, e, seja possível legalmente a correção destas obrigações, que este profissional seja capaz de cumprir.
C5	Que se atente ao prazo e coloque sempre a fiscalização como atividade prioritária. Ao contratar um terceiro para atender, exijo que estudo a fundo a operação da empresa para responder da melhor forma possível a fiscalização.

Com base nas respostas da tabela 8, o prazo de atendimento deve ser a principal demanda em casos de fiscalização. Assim, os clientes esperam que ela seja atendida dentro do prazo legal, e com o menor custo tributário para a empresa. O profissional tem que atuar próximo da fiscalização e comunicar à empresa todo o desenrolar do processo, de forma clara e precisa, até que a obrigação tenha sido atendida.

Stephenson (2010) destaca que o profissional aparece como um facilitador, que vai colaborar com a definição da estratégia para que as empresas absorvam com menos intensidade a carga tributária, apurando e organizando impostos e obrigações acessórias de modo que os clientes não sofram penalidades no processo de fiscalização.

4.1.2 Análise do segundo constructo

O segundo constructo está relacionado à conformidade tributária. A questão 1 deste bloco foi assim formulada para os profissionais: De que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que sua empresa, efetivamente, entrega? Seguem na tabela 9, adiante, as respostas:

Tabela 9

Síntese das respostas da questão 1 do bloco 2 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Eu tenho buscado fazer sempre uma aproximação com o cliente, fazer uma consultoria bem específica e tentar manter sempre um follow-up com o cliente, ou seja, tenta sempre perceber o que ele tem de expectativa e a gente tenta acompanhar essa busca. Por exemplo, nós temos casos de cliente que necessitam de um acompanhamento quase detalhado da operação inteira, operacional até criar um padrão.
P2	Uma das coisas que nós fazemos bastante é treinamentos para esclarecer para empresa a complexidade tributária. Por que que nós temos visto em geral todo sabe que a legislação tributária é muito complexa mesmo quem não é da área só que quando a gente começa a entrar nos detalhes a conhecer de maneira profunda a legislação você vê que na verdade é mais complexa ainda então nós sempre tentando demonstrar isso quando a gente vai se ver alguma reunião para apresentar um produto mostrar para o cliente as particularidades da legislação.
P3	Esse sempre foi o maior propósito da orcose neste 50 anos é claro que era muito difícil e complicado era tudo na mão, mas mesmo assim nós já tínhamos isso como é que tá passando por um setor para o setor qual setor para liberar para o cliente por isso que nós temos 170 empregados para trabalhar mais de 350 empresas ao longo deste 20 anos a tecnologia veio avançando de uma maneira muito forte nós estamos em 103/104 pessoas, isso diminuiu, mas para manter essa mesma conformidade que traga para o cliente tranquilidade.
P4	Ah, é bem difícil né, o cliente sempre tem uma expectativa maior, como eu falei até no tema anterior, o cliente sempre acha que ao contratar uma empresa ele vai estar 100% garantido e que não há uma participação efetiva dele né porque a gente frisa muito quando a gente começa a trabalhar com cliente é limitar, delimitar, quando é a nossa responsabilidade qual é dele, qual é a estrutura mínima que ele tem que ter o que ele pode esperar da gente.

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
P5	Então João, esse é um tema bem polêmico e é a bola da vez agora. Se você tá na área você sabe contabilidade online que pregam que faz um serviço um pouco mais com preço mais acessível e sempre tem clientes que buscam isso né eles querem preço para fazer o mínimo a gente sabe que com a informatização tende a verdade é a parte de tributo de entregar a guia como tem esses prazos tende a virar uma commodity mesmo que acho que em breve vai ser automatizado mesmo

	às vezes nem vai precisar fazer isso o que vai restar Eu acho que vai ser o atendimento personalizado, atendimento humano.
P6	É uma preocupação também muito grande esse é um trabalho que nós fazemos internamente primeiro em entregar aos nossos clientes primeiro aquilo que a gente vende já aconteceu inclusive aconteceu agora o cliente veio com uma demanda de trabalho e mudou a demanda de trabalho de forma que eu não conseguiria atendê-lo eu preferi não ficar com esse cliente porque eu não iria conseguir atender ele dentro dos padrões que ele precisa

Com base nas respostas da tabela 9, todos os respondentes entendem que as expectativas dos clientes são sempre maiores, e que é necessário delimitar os serviços pelos quais o profissional é contratado. A percepção dos profissionais é que os clientes tenham consciência de suas responsabilidades e estejam preparados para administrar seus negócios.

Nesse sentido, o profissional oferece aos seus clientes um auxílio importante quanto à conformidade tributária; ou seja, deve começar na conscientização do cliente para alinhar suas expectativas, versus a realidade de sua empresa. Zittei et al. (2015) observam que, com o passar do tempo, profissionais da área tributária tiveram de se adequar às exigências impostas por variáveis como mercado e o Fisco, modificando seu perfil de atuação.

A questão do bloco 1 foi assim elaborada para os contratantes: Quais são suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação à conformidade tributária? Seguem na tabela 10, adiante, as respostas:

Tabela 10

Síntese das respostas da questão 1 do bloco 2 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Olha João, obrigação fiscal eu posso falar para você cara, teria que ser o princípio de todas as empresas até porque também é uma coisa que você não pode fugir não consegue, o compromisso, sua posição, a sua posição fora daquilo que o nosso as nossas leis fiscais que a nosso governo coloca você fora disso não tem como você conduzir uma empresa.

Continua

Conclusão

Entrevistados	Respostas
C2	As expectativas são a redução de riscos e por conseguinte a diminuição da carga tributária no tocante a retificações (retrabalho desnecessário), bem como, no recolhimento de passivos tributários, uma vez que, esse último tem impacto direto no capital de giro da empresa, o que compromete os negócios, pois a empresa poderia estar utilizando desse recurso para crescimento.

C3	Que o escritório saiba exatamente do que ele tem que fazer né que ele recolha que ele faça todo o recolhimento direitinho na data certa que não fique tem nada pendente.
C4	Que ele verifique nossas obrigações acessórias e identificando divergências, tenha ferramentas para saneá-las com agilidade.
C5	O profissional da área de tributos já deve ter o senso da responsabilidade que tem, pois sabe que nessa área deve se fazer tudo de acordo com que está previsto na lei. Sempre deixo claro as obrigações. Com relação ao profissional interno, busco capacitar todos do time com cursos externos e internos.

Com base nas respostas da tabela 10, os clientes esperam que os profissionais atendam às obrigações impostas pelo governo, sejam elas as principais, ou as acessórias. Segundo os respondentes, caso os profissionais deixem algo passar despercebido, pode ser necessário retificar as declarações, o que demandaria tempo de ambas as partes e poderia chamar a atenção do fisco.

Stephenson (2010) buscou entender a contratação de serviços tributários, a partir disto criou uma escala de motivações para explicá-la. Em suas conclusões, a autora descreve que os clientes podem não conhecer e não entender o grau de esforço empreendido pelos profissionais envolvidos na prestação dos serviços tributários.

A questão 2 para os profissionais foi assim formulada: A conformidade tributária faz com que mais clientes procurem os seus serviços, uma vez que é complexo para eles realizar os serviços tributários? Seguem na Tabela 11, adiante, as respostas:

Tabela 11

Síntese das respostas da questão 2 do bloco 2 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Ah sim, neste ponto, por exemplo, a gente faz esse serviço de campo de acompanhar dentro das empresas e isso acaba gerando boas indicações, né, e automaticamente esta busca da conformidade acaba se reproduzindo em outros clientes.

Continua

Entrevistados	Respostas	Conclusão
P2	Sim, sim, é um dos motivadores tanta questão de reduzir a carga tributária quanto à conformidade e no caso do nosso trabalho especificamente o nosso trabalho é voltado a dar conformidade uma consequência dele pode ser a redução da Carga Tributária, mas o foco principal a conformidade garantir que a empresa esteja pagando seus tributos corretos nem a menor nem a maior e certamente isso é uma motivação.	
	Hoje a coisa está cada dia mais complicado é mais difícil, mas nós vamos atualizando diariamente temos implantado novos sistemas temas nosso treinamento os nossos colaboradores é	

P3	<p>muito forte somente na área central, área do meio da empresa né e com isso temos evitado muitos problemas mas não temos assim um sistema de avaliação constante e direto junto do cliente fazemos em todos os nossos balanço todas as empresas nossas tem balanço tá não importa se é pequenininha todas tem junto com esse balanço anexamos uma análise econômico-financeira para o cliente isso não nos incentivou a melhorar ela mais ainda e aprofundar porque as respostas nós termos dos clientes com relação a isso é muito pequena e tem um custo danado.</p>
P4	<p>Sim, a maioria dos clientes procura justamente porque ele entende que há uma complexidade tributária, ele entendi que um custo alto ter um profissional qualificado para isso, mas da mesma forma que sabe que precisa ter esse suporte então isso leva sim o maior volume de busca para contratação principalmente em empresas um pouco maiores, estruturadas, essa conscientização de que se não tiver um suporte ele corre um risco grande.</p>
P5	<p>Sim, o que eu falei é muito dinâmico a parte tributária no Brasil todo dia sai uma coisa nova. O nosso foco para o cliente é que o escritório de contabilidade vai destrinchar toda essa parte burocrática de tributos para ele, para ele dar aquele enfoque no core business dele.</p>
P6	<p>É normalmente na verdade não só pela questão tributária eu acho que quando hoje em dia até um microempreendedor mei ele embora esteja dispensado entre aspas de ter um contador eu julgo que qualquer cnpj aberto eu diria que vou além tu acha se você já está sujeito a fazer a declaração de imposto de Renda pessoa física você já tem que ter um contador te auxiliando.</p>

Com base nas respostas da Tabela 11, todos os respondentes entendem que os clientes os contratam devido à complexidade tributária. Todavia, isso não significa que, caso fosse reduzida, esses serviços deixariam de existir; ao contrário, entende-se que o processo seria mais dinâmico e eficaz. Os profissionais teriam mais liberdade para atuar com a contabilidade consultiva e assessorar seus clientes em outros aspectos. De fato, pode ser que os prestadores de serviços fiscais contribuam para a minimização dos impostos escolhendo posições de preferência de seus clientes.

A questão 2 do bloco conformidade tributária foi assim elaborada para os contratantes: De que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias? Seguem na tabela 12, adiante, as respostas:

Tabela 12

Síntese das respostas da questão 2 do bloco 2 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	<p>Olha João, nós procuramos nós temos um relacionamento bom com a nossa contabilidade, nós temos uma contabilidade que presta serviço para nossa empresa, e nós tomamos a partida de dentro da nossa empresa nós termos um departamentos fiscal, então na nossa empresa hoje nós temos pessoas que tem conhecimento nessa área.</p>
C2	<p>Através de consultoria informatizada que nos fornece as alterações da legislação quase em tempo real, assim analisamos quais terão impacto direto nos nossos negócios.</p>

	Além disso, dispomos também de uma plataforma “online” onde os colaboradores tem acesso a cursos envolvendo temas com as principais alterações das leis voltado às áreas contábil, financeira, fiscal e de recursos humanos.
C3	Pela Internet, normalmente ou então por alguma carta de notificação que ficou alguma coisa para trás.
C4	Geralmente contratamos consultorias que fazem o acompanhamento de normas que impactam diretamente na apuração dos nossos impostos. Por exemplo, caso seja feito um acompanhamento de classificação fiscal, ele identifica a alteração e nos comunica diretamente, por e-mail ou telefonema.
C5	Através de ferramentas de pesquisa, como iob, fiscosoft, etc.

Com base nas respostas do Tabela 12, boa parte dos respondentes tem acesso a algum tipo de consultoria pela internet. Apenas um disse ter um bom relacionamento com a contabilidade; porém, a empresa criou um departamento fiscal interno, o que indica que toma a iniciativa de se atualizar. A maioria dos sistemas financeiros emite notas de atualização para as conformidades, o que faz que algumas informações cheguem primeiro para o cliente, a depender do sistema que utiliza.

A questão 3 para os profissionais foi assim formulada: Quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender à conformidade tributária? Seguem na tabela 13, adiante, as respostas:

Tabela 13

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 2 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Bom, na verdade eu acho que nessa parte o que mais repercute é um estudo detalhado de planejamento mesmo, né. A gente faz um estudo da operação, faz uma pesquisa intensa na prefeitura, estado, receita e aí a gente vai buscando as adequações e melhor estrutura para poder atender essa comunidade e obviamente eles sempre buscam uma redução dentro da legalidade.
P2	Nós temos uma série de trabalhos que nós realizamos sempre unindo tecnologia e conhecimento tributário, mas o principal trabalho nosso grande diferencial do mercado é entregar a tributação para empresa para os seus produtos para cada situação específica da empresa para cada cenário que ela opera dizer para ela como é a tributação daquele produto naquela situação específica entrando no detalhe de cada produto e um dos diferenciais também é o quê Porque hoje as muitas empresas estão preocupadas com a entrega do seu sped e ali no momento de entregar o sped e garantir que ele esteja correto a gente vai mostrando para ela que na verdade tem que dar uns

	passos para trás porque a informação não nasceu errada no sped.
P3	Hoje no momento atual talvez nem eu fosse a pessoa certa para responder isso que operacional e essa sua pergunta diretamente ligada para ela, mas com certeza nós nos preocupamos muito com isso e constantemente fazemos inovações, ninguém segura evolução seja do que for hoje a evolução é para melhor ou para pior que não sabe solução ninguém segura trocamos muitos novos sistemas a toda hora vai ter como sistemas que traga melhorias e mais confiabilidade nosso trabalho para o nosso cliente.
P4	Técnicas? Bom, hoje a gente oferece vários modelos de negócio né a gente atua desde a terceirização da área fiscal desde o suporte da área fiscal desde o crescimento de ferramentas de auditoria tecnologia a gente tem parceria com várias ferramentas que vão desde validar todo o processo do software de cliente até indicar ferramentas que possam softwares que atendam às especificidades do cliente a necessidade dele.
P5	Então, a gente sempre tá qualquer novidade do segmento informando a gente chama o cliente aqui para conversar quais as perspectivas dele qual rumo que ele tá querendo seguir para ver se para a gente der uma orientação e mostrar os caminhos para ver se é aquilo mesmo que ele tá querendo seguir quais as causas que vai ter as consequências ou se tem outro caminho que ele pode ser um pouco menos árduo e pode chegar ao mesmo resultado.
P6	Na verdade a nossa proposta única o meu escritório ele não foge do que ele está proposto a natureza do nosso escritório é serviços contábeis então é serviços contábeis folha de pagamento a constituição né que é o nosso para-legal e a parte fiscal a gente não tem outra atividade que foge a legislação contábil.

Com base nas respostas da tabela 13, todos os respondentes têm propostas técnicas pré-definidas para cada tipo de negócio. Ainda que os serviços tributários sejam os mesmos em relação às obrigações principais e acessórias, cabe destacar que as empresas têm atividades diferentes e cada uma tem sua peculiaridade fiscal. A terceirização de alguns serviços é uma opção que alguns dos respondentes oferecem aos seus clientes. A terceirização é a ação exercida por uma organização na obtenção de mão-de-obra de fora da empresa. Seu similar em língua inglesa é outsourcing.

Halvey e Melby (1999) afirmam que, dentro das empresas, os gestores enquanto consumidores de serviços de outsourcing, esperam encontrar novas alternativas para aumentar a eficiência e a qualidade de um processo completo através de serviços que agregam valor, e, idealmente, têm impacto no sentido da redução dos custos de conformidade.

A questão 3 foi assim elaborada para os contratantes: Em seu entendimento, as atividades realizadas pelo profissional tributário são complexas, por isso você prefere que ele realize por você? Seguem na tabela 14, adiante, as respostas:

Tabela 14

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 2 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Então você tem pessoas com conhecimento que vão revisar que vão analisar junto com a sua contabilidade você reduz muito, muito dos seus erros então assim eu volto a falar nós evoluímos muito crescendo muito a partir do momento que abriu os olhos para esse lado e demos a verdadeira importância fiscal da empresa.
C2	Não exatamente. O problema é que estar em conformidade com a legislação tributária no Brasil está se tornando uma atividade cada vez mais complexa. Muitas mudanças em tão pouco tempo, dessa forma, a empresa teria que dispor de colaboradores somente para estudar a legislação e prevenir a empresa de passivos tributários futuros.
C3	Não, aí ela está desse jeito por esse motivo.
C4	São muito complexas! São muitos tributos e normas e que mudam constantemente. Por isso, prefiro que esta profissional faça por nós.
C5	Não, pois são diversas as obrigações do dia a dia uma pessoa só não poderia fazer tudo. O dia a dia é agitado, cheio de coisas e problemas para resolver. Se contrato alguém para me ajudar em uma fiscalização é porque sei que essa pessoa estará em um ambiente adequado para estudar e trabalhar focada na resposta desta fiscalização, o que é algo que para mim seria impossível devido minhas demandas.

Com base nas respostas da tabela 14, os clientes entendem que a complexidade está no número de obrigações impostas pelo governo, e que, por esse motivo, contratam um profissional. O custo-benefício em ter alguém que atenda às demandas fiscais é salutar à sobrevivência das empresas, já que o custo de conformidade pode comprometer os negócios, por alterar o fluxo financeiro. Fatores internos e externos devem ser levados em consideração, Mynaio e Nakao (2012), por exemplo, identificaram que recursos humanos é o fator de risco mais relevante em relação a custos de conformidade.

A questão 4 para os profissionais foi assim formulada: Com qual periodicidade sua empresa se reúne com o cliente para apresentar os procedimentos realizados? Seguem na tabela 15, adiante, as respostas:

Tabela 15

Síntese das respostas da questão 4 do bloco 2 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	A gente vai sentindo a necessidade do cliente. Tem alguns clientes que a gente se reúne quinzenalmente, geralmente no início operação até a empresa engatar a gente vai com mais

	frequência, às vezes quase semanalmente dependendo do volume, mais a gente costuma manter um contato bem estreito
P2	Nós temos duas grandes fases, uma fase que a gente chama de projeto e depois de uma fase de monitoramento. Na fase de projeto é onde a gente verifica se realmente aquilo que ele contratou está de acordo com aquilo que a gente tá proposto a entregar fazemos um kick off um alinhamento para que ele verifique, não realmente essa daqui que você comprou é isso aqui que a gente vai entregar, é feita essa primeira apresentação e semanalmente são enviados status reports e aí varia um pouco com de acordo com cada tipo de empresa com a complexidade de cada projeto
P3	Acho que assim, estamos buscando fazer isso uma vez cada semestre, mas não estamos conseguindo. Eu vejo quando tem mais uma pessoa um dos diretores e vai que tem que visitar, mas também é complicado porque ele é necessário aqui dentro eu já estou pensando até de uma pessoa ficar o dia inteiro visitando nossos clientes pelo menos os 80 maiores.
P4	Varia muito do perfil do cliente né. Você tem cliente que tem um risco menor pela pouca complexidade do negócio a gente atua com diversos segmentos e perfis de clientes aqui, mas com os clientes de que tem uma complexidade maior isso ocorre no máximo a cada dois ou três meses a gente sempre trabalha nos clientes que têm uma maior complexidade é feito um trabalho mensal um acompanhamento muito próximo.
P5	Então a gente deixa isso muito bem muito livre com o cliente a gente chama duas vezes por ano a gente chama ele, mas ele tá aberto a vir aqui é uma vez por ano a gente faz a pesquisa de satisfação para ver como que tá e temos os CRM aqui que a gente está focado em visitar os clientes.
P6	Olha, na verdade mensalmente o cliente recebe um feedback por e-mail nossa comunicação por e-mail, WhatsApp funciona bem, agora reunião tem alguns clientes tá que eu vou lá uma vez por semana uma vez por mês tem cliente que a gente acaba se reunindo uma vez por ano eu procuro me reunir com os meus clientes pelo menos uma vez por ano ainda que seja para falar para ele olha sua empresa está tudo ok.

Com base nas respostas da tabela 15, os respondentes entendem que o período deve estar alinhado à necessidade do cliente. As empresas com mais experiência precisam menos de uma reunião formal para tratar de assuntos fiscais. Em alguns casos, os profissionais se reúnem uma vez ao ano com o cliente para apresentar os resultados do período.

Quando a empresa está no início das atividades, há uma preocupação maior dos profissionais quanto aos procedimentos adotados. O monitoramento tempestivo permite ajustes nos planejamentos e foco nas medidas preventivas e corretivas por parte dos próprios gestores das áreas envolvidas, do departamento de *compliance* ou ainda da auditoria interna.

A questão 4 foi assim elaborada para os contratantes: Sua empresa já foi autuada por não conformidade depois da contratação do profissional tributário? Seguem na tabela 16, adiante, as respostas:

Tabela 16
Síntese das respostas da questão 4 do bloco 2 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Não. Graças à Deus não.
C2	Sim. Porém, o problema ligado as autuações não são correntes. Mesmo com todo o aparato tecnológico, o fisco ainda não tem condições de fiscalizar todas as empresas em tempo real (esse seria o desejo do fisco).
C3	Não.
C4	Sim. Ainda que este profissional seja competente, o dinamismo na alteração das normas pode dificultar no correto atendimento dos anseios da fiscalização.
C5	Não que eu tenha conhecimento.

Com base nas respostas do quadro 18, apenas dois respondentes disseram ter sido autuados depois que contrataram os serviços de um profissional de tributos. Essa contratação pode não evitar uma fiscalização, mas diminui os riscos de uma autuação fiscal, pois esse profissional tem o dever de zelar pela *compliance* das empresas. Sobre *compliance*, Owens (2008) indica que ele deve assegurar a transparência e a qualidade nas decisões gerenciais relativas à matéria tributária e o desencorajamento de comportamentos contrários ao interesse da sociedade ou de seus acionistas, em função dos resultados tributários.

4.1.3 Análise do terceiro constructo

O terceiro constructo está relacionado à economia de tempo. A questão 1 do terceiro bloco foi assim formulada para os profissionais: Em relação à economia de tempo, quanto você acha que seus serviços oferecem aos clientes? Seguem na tabela 17 adiante, as respostas:

Tabela 17
Síntese das respostas da questão 1 do bloco 3 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Em economia de tempo, olha, nesse ponto viu João eu acho que a evolução dessa legislação nacional tributária, principalmente na área contábil, esta parte de projeto SPED, e social, ECD, ECF, nós temos cada vez mais solicitados mais documentos para o cliente. Aqui a gente tem tentado fugir desse problema de criar mais obstáculos para o cliente, ou seja, mais documentos que ele tende a disponibilizar, mais tempo que ele vai gastar conosco.
P2	Não temos um índice único para isso o mapeamento exato até porque normalmente a gente não coloca para empresa nesse formato de que ela vai me contratar a nossa solução ela vai reduzir a equipe dela normalmente o que a gente coloca aquela equipe dela vai poder se preocupar com outras atividades que demandem mais conhecimento.

P3	Em relação à economia de tempo no Brasil se consome muitos dias para te dar acreditar já vista fica 153 Dias 158 dias enquanto outro país às vezes que é 20:22 realmente no Brasil o mundo tributário é muito difícil acessar, quem sou eu para responder aí mas eu acho que no convívio entre os seres humanos tudo pode ser melhor no Brasil essa regra não precisa de ser muito ao pé da letra né cada um que é o que quer hoje tecnologia está avançando muito.
P4	Eu acho que oferece muita economia de tempo, mas também faço uma conservação que o cliente não consegue enxergar essa economia né o nosso trabalho é um trabalho meio visível para o cliente. A não ser situações como a que eu abordei na sua pergunta em que você faz um trabalho efetivo diário até semanal em que o cliente vê a tua participação efetiva e começa a reconhecer aquele trabalho diferenciado que você tá fazendo.
P5	É assim, acho que o tempo que a gente se dedica para ele é uma mão de via dupla sabe se a gente a gente ajuda orienta o cliente se o cliente também responder do mesmo modo nos passando as informações os caminhos que está traçando para gente é mais fácil porque a gente já antecipa algum problema no futuro a gente tenta conversar com cliente diariamente.
P6	Esses empresários eles têm muito pouco tempo. Então a Souza Melo a cada ano que passa o desafio quanto eu posso fazer mais para o meu cliente, para alguns clientes a gente faz um assessoramento da parte financeira na parte administrativa tá da parte contábil tento fazer de uma forma que o meu a parte contábil essa ajuda financeira e administrativa ela já minimize tempo na parte contábil, então se eu puder uma vez por mês poder imprimir o extrato do cliente menos tempo para o cliente mais tempo para mim, então o cliente fica satisfeito

Com base nas respostas da tabela 17, dos seis respondentes, apenas um acredita que economiza tempo do cliente nas pequenas coisas, por exemplo, imprimir um extrato bancário. Os profissionais entendem que os clientes não conseguem enxergar que estão economizando tempo, porque eles não conseguem visualizar isso na prática, por exemplo, na entrega de obrigações acessórias. As horas empregadas no cumprimento da legislação fiscal no Brasil estão entre as maiores do mundo de acordo com o Banco mundial, o que torna os processos tributários morosos.

A questão 1 foi assim elaborada para os contratantes: Você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo? Seguem na Tabela 18, adiante, as respostas:

Tabela 18

Síntese das respostas da questão 1 do bloco 3 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Olha o João eu acredito sim economiza sim por que eu tenho uma regra que fala né tudo é caro quando você paga e não usa no nosso caso temos os nossos profissionais e valorizamos por esses profissionais e eles trazem para a gente uma tranquilidade ganhamos muito tempo com isso.
C2	Sim. A área fiscal é estratégica, dessa forma, estando diretamente ligada aos negócios da empresa. Com a contratação de profissionais para verificar as alterações das leis,

	parametrizações de sistema e conformidade das obrigações acessórias, certamente geraria uma boa economia de tempo.
C3	Acredito sim, e mais segurança que está certo.
C4	Sim. São muito impostos e muitas esferas (municipal/estadual/federal). Um profissional que já tenha ferramentas pode diminuir muito nosso tempo de análise.
C5	Sim, este é o principal fator.

Com base nas respostas da tabela 18, todos os respondentes afirmam que a economia de tempo é fator preponderante na contratação do profissional de tributos. Normalmente, o tempo que as empresas dispõem é limitado, visto que se concentram no foco da sua principal atividade, seja no comércio, serviço ou em uma indústria. Neste sentido, entende-se que a organização prefere pagar um profissional de tributos e assim, economizar tempo.

A Pesquisa da Price Water House Coopers (PWC) denominada Total Tax Contribution Surveying (2014, p. 18) ressalta que a análise econômica desenvolvida no estudo Paying Taxes demonstrou que a redução da carga administrativa, enfrentada pelas empresas para o cumprimento da burocracia, parece ter maior impacto do que o corte de impostos destinados à geração de crescimento econômico.

A questão 2 para os profissionais foi assim formulada: Como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais? Seguem na tabela 19, adiante, as respostas:

Tabela 19
Síntese das respostas da questão 2 do bloco 3 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Isso. É investir em tecnologia, maciça. É uma prerrogativa da contabilidade se ela pretende se manter no mercado. Então a gente investe como? Sempre buscando softwares de gestão interna contábil, as melhorias. Então tem cliente, por exemplo, que não quer ter mais aquele problema de ah, eu preciso me atentar a nota fiscal emitida, nota fiscal tomada, compro produto, se a pessoa emitiu nota se não emitiu, pagamento financeiro diário, imposto a pagar, então o que a gente faz, a gente terceirizou este operacional, é um BPO financeiro.
P2	A gente procura sempre integrar a nossa solução com o ERP que a empresa já possui, ela tem lá seu software e que hoje normalmente ela preenche as tabelas de tributação de maneira manual pessoas vão lá e preenche muitas vezes utilizando a equipe de tecnologia da própria empresa o nosso trabalho automatizar tudo isso então integrar o nosso software ao software deles para que essas atualizações de tributação de legislação entre direto no sistema e com isso realmente você conseguir automatizar o processo.
	Ah, isso na verdade é a grande variável do momento que toda empresa se não buscar não vai resistir no mercado a orçose hoje

P3	já tem uns 20 clientes que não tem relação pessoal com ninguém, essa busca de sistemas tudo é colocado a disposição do cliente eletronicamente até o pagamento de boleto ele não quer ligar para orçose falando que precisa do boleto, você então a orçose hoje tem isso, e o cliente não tem contato, verbal, pessoal, é tudo eletrônico.
P4	Na Rossi a gente tem uma cultura já a muitos anos de ficar acompanhando essas mudanças e inovações tecnológicas na área contábil tem passado por isso por uma evolução muito grande nos últimos anos né a gente sempre Eu particularmente gosto muito de acompanhar a tecnologia a gente deve ter deve ter não, no último levantamento que nós fizemos aqui só na área fiscal nós temos mais de 12 ferramentas tecnológicas.
P5	Hoje existe “n” ferramentas hoje que ajudam você a auditar todos os processos. Então assim nosso diretor-presidente ele foi presente dos sescon com agora ele tá na fenacon ele é muito ligado a essa parte tecnológica informática então eles sempre traz as novidades para a gente para a gente ir testando e otimizando o serviço quanto mais otimizar mais empresas a gente pode atender.
P6	Então eu tenho cronogramas e cronogramas as meninas tadinhas delas, é verdade, mas que é muito legal a gente criou que é um time sheet onde eu consigo medir quanto aquele cliente me toma de tempo o que exatamente cada colaborador está fazendo e em que tempo está fazendo eu consigo estudar se tá precisando de um assessoramento maior ou não e também com relação esses controles.

As respostas da tabela 19 se concentraram no investimento em tecnologia. Os profissionais têm buscado ferramentas que possam atender aos mais variados tipos de atividades, procurando diminuir o tempo de resposta em relação às expectativas de seus clientes. No entanto, cabe observar que, em alguns casos, muitas ferramentas podem ser um entrave na redução de tempo.

Isso porque se as informações não estiverem todas integradas, talvez o profissional demande mais tempo para consolidá-las, por exemplo, se ele usar uma ferramenta para folha de pagamento e outra para contabilidade. O estudo de Grecco et al. (2016), destaca o uso de recursos tecnológicos como meio de promover a melhoria na economia de tempo. No entanto, os avanços tecnológicos até então implementadas não alcançaram um estágio desejável de racionalização dos processos na área fiscal que produzam economia de tempo satisfatória na opinião dos profissionais.

A questão 2 foi assim elaborada para os contratantes: Qual sua expectativa quando contrata um serviço fiscal? Seguem na tabela 20, adiante, as respostas:

Tabela 20

Síntese das respostas da questão 2 do bloco 3 para clientes

Entrevistados	Respostas
	Olha só você tem uma pessoa que tem conhecimento e ela vai entendendo todo o todo a particularidade de como funciona

C1	aquela sua empresa se entenda ela é comum para todos mas as empresas são diferentes então assim a importância de você ter um profissional com você no teu lado convivendo com você porque ele vai ver a particularidade de toda sua empresa no íntimo dela e ele vai conduzindo ela para parte rígida que é a parte fiscal.
C2	As expectativas são a redução de riscos e por conseguinte a diminuição da carga tributária no tocante a retificações (retrabalho desnecessário), bem como, no recolhimento de passivos tributários, uma vez que, esse último tem impacto direto no capital de giro da empresa, o que compromete os negócios, pois a empresa poderia estar utilizando desse recurso para crescimento.
C3	Eu acho que quando o contrata já é para manter tudo correto que vai estar certo que a pessoa que você está contratando ela sabe do que que ela tem que fazer, você acredita que ela conhece o procedimento e que vai dali para frente vai dar tudo certo.
C4	Que tenhamos economia de recursos financeiros e correta aplicação das normas fiscais.
C5	Que atendam a legislação de forma conservadora.

Com base nas respostas de tabela 20, o pesquisador entende que houve uma falha na formulação da pergunta, pois a ideia era saber o que o cliente espera na contratação de serviços quanto à economia de tempo. No momento anterior às entrevistas, explicou-se como funcionariam as perguntas dentro dos blocos; porém, nota-se que nenhum dos respondentes citou a palavra economia de tempo. Ainda assim, isso não invalida o bloco, já que ficou claro na pergunta anterior que os clientes entendem que isso é primordial.

A questão 3 para os profissionais foi assim formulada: Com economia de tempo você consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão? Seguem na tabela 21, adiante, as respostas:

Tabela 21

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 3 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Com essa facilitação da migração da documentação você acaba tendo um tempo de retorno mais rápido na documentação contábil, você gera relatórios de controle mais rápido, então se você quer prover balanços trimestrais dependendo do cliente ele precisa mensalmente do controle de balancete e aí você consegue então dar uma resposta mais rápida.
P2	Nós temos algumas modalidades de trabalho em que isso acontece, por exemplo, especialmente na parte, nós temos um produto que é um operador logístico tributário, no qual a gente entrega as regras tributárias, e que ele consegue a partir dessas informações, tomar decisões como por exemplo se ele tem várias unidades de onde que é melhor ele dar saída por onde é melhor ele comprar então a gente auxilia nessas decisões utilizando essas informações tributárias.
	Essa é a grande busca. Nossa empresa trabalha para empresas pequenas que faturam desde um milhão por mês até cento e

P3	cinquenta milhões por ano, que dá uns quinze milhões mês. Eu tenho clientes, para você ver o que é a orçose que trabalharam comigo durante mais de 40 anos então produzindo assim para implantar área fiscal, agora vou implantar trabalhista em todos os setores implantados agora eu quero só assessoria da orçose, eu vou fazendo sempre o que o cliente quer, essa é minha obrigação.
P4	Hoje nosso foco é atuar na tomada de decisões objetivo é justamente isso automatizar todas as tarefas que possam possíveis para que a gente possa fazer esse trabalho consultivo que o mercado está pedindo hoje orientar o cliente até em nível de mesmo na esfera tributária você poder avaliar acompanhamento de tendência de crescimento.
P5	Sim, o que é tudo é um efeito dominó né automatização e leva a gente operacional consegue visualizar melhor o negócio do nosso cliente e assim poder orientar Às vezes a gente já pegou alguma coisa simples de nota de fornecedor dele que tá errado a gente tem que te liga para ele orienta a estende até o fornecedor liga para o fornecedor dele e orienta tira nota para prejudicar nosso cliente e até vira um Network,
P6	Sim, além dessa redução de tempo eu consigo me envolver na operação dele não faz nenhuma operação sem antes consultar a gente isso é muito legal né porque ele já utiliza os números contábeis para gerenciar a empresa dele e faz toda diferença.

Com base nas respostas da tabela 21, os profissionais entendem que, com a economia de tempo, é possível auxiliar seus clientes nas tomadas de decisões. Afirmam ainda que esse é um trabalho importante desenvolvido com as empresas, um diferencial em meio à concorrência. A contabilidade passa a ser consultiva quando os clientes começam a tomar iniciativas com base nas informações recebidas de forma tempestiva, para orientar todo o processo operacional.

Neste sentido Fleischman & Stephenson (2012), apontam que os contratantes preferem pagar um profissional de tributos para preparar seus impostos do que ocupar seus horários pessoais nessa tarefa. O tempo do contribuinte, muitas vezes, é limitado por uma série de razões, que incluem o trabalho e as demandas particulares do seu negócio.

A questão 3 foi assim elaborada para os contratantes: Você teria mais tempo se todos os processos envolvendo os serviços fiscais fossem automatizados? Seguem na tabela 22, adiante, as respostas:

Tabela 22

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 3 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Automatização ela traz realmente a tecnologia hoje ela veio para ajudar muito, não é, para todo tipo de segmento né, e não vai ficar fora o segmento fiscal. Hoje você consegue é otimizar espaço de armazenagem fazendo tudo com a automatização com a tecnologia que você usa realmente ela trouxe bastante benefício nós ainda não nos entregamos totalmente a isso

	porque o relacionamento de pessoas isso aí eu acho ainda muito importante.
C2	Certamente. Porém, mesmo com toda a evolução tecnológica, é difícil afirmar que a empresa estaria livre de qualquer risco tributário, uma vez que, a máquina não tem raciocínio lógico, ela ajuda nas tarefas repetitivas, como por exemplo, escriturações, cálculo e apuração de tributos e preenchimento de obrigações acessórias.
C3	Com certeza. Tem bastante coisa aqui a manual tem bastante coisa que a gente tem que parar para gerar vários relatórios a gente tá fazendo outra tarefa para gerar relatórios para enviar para contabilidade.
C4	Sim. A automatização evita erro no input de dados e a necessidade de verificar divergência nas obrigações acessórias.
C5	Sim, mas isso vem melhorando bastante. Porém, muitas vezes precisamos da área da tecnologia para providenciar.

Com base nas respostas do quadro 24, todos os respondentes acreditam que a automatização agiliza o processamento das informações, reduzindo o tempo. Nota-se que, mesmo com as descobertas tecnológicas que auxiliam nas atividades, antes totalmente manuais, os clientes ainda enxergam com certa precaução os serviços 100% automatizados. Em relação a automação de processos robóticos (Robotic Process Automation - RPA) novas ferramentas de software são usadas para transformar um processo ainda um pouco artesanal em uma linha de montagem processual.

A RPA representa uma mudança dramática e disruptiva nas atuais práticas e promete permitir que os profissionais operem em um nível muito mais alto, economizando tempo. Embora alguns tenham que a automatização possa substituir pessoas por robôs, a tecnologia pode ser melhor entendida, como mudar o papel dos trabalhadores humanos, liberando seu tempo para um trabalho assertivo.

A questão 4 para os profissionais foi assim formulada: Quanto tempo você investe para atualização das normas tributárias? Seguem na tabela 23, adiante, as respostas:

Tabela 23

Síntese das respostas da questão 4 do bloco 3 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Nossa João olha, eu sou advogado de formação. Na área tributária, me especializei nessa área, vim aqui para o escritório já depois de anos que trabalhava no mercado na área jurídica. Então assim, atualização tributária para mim é praticamente diária.
P2	Nós temos cerca de 25 pessoas aqui na empresa que ficam só acompanhando as atualizações legais, então além de equipes de tecnologia equipe de projeto de monitoramento nós temos uma equipe de 25 pessoas só para acompanhar a legislação acompanhá-la e transformá-la em estruturas lógicas.

P3	Nós temos do lado de lá, é um conjunto, uns 40 lugares, para treinar os clientes, os clientes. Porque se não quem paga o pato sou eu. Só, que eu acho muito caro para as pessoas se marca se inscrevem 30 20 vem 10 12 não posso discutir a gente insiste. Primeiro andar treinamento uma para 20 lugares conta para 8 nós fazemos constantemente operacional nosso tempo não quiseram escolhemos fora na melhoria tá precisando de serviço.
P4	Ah, hoje digamos que é um tempo expressivo eu diria que nós temos algumas regras que todos os colaboradores da área fiscal tem que diariamente a se atualizar receber as atualizações de acompanhar os informativos das publicações periódicas bem com os cursos né os coordenadores das áreas têm tem a orientação de acompanhar a evolução.
P5	Quanto tempo, então quase que diariamente todos os departamentos técnicos são formados de quatro níveis tem um auxiliar os analistas o coordenador e gerente, então um supervisiona o serviço do outro e o gerente coordenador tá tem que estar sempre se atualizando então praticamente diário isso.
P6	Olha a gente tem uma regrinha aqui não é fiel tá, mas a primeira hora do dia que a gente puder a gente tem a consultoria com a IOB tem também acesso a infonet então que a gente consegue estar se atualizando das informações. Até no carro às vezes, por exemplo, quando teve a situação do e-social eu vinha trabalhar e voltava ouvindo palestra do e-social, mas é necessário que quando o cliente contrato escritório contábil ele tá contratando a sua atualização.

Com base nas respostas da tabela 23, os profissionais têm práticas diárias de atualização, por meio de consultorias específicas e notícias veiculadas na internet, em sites voltados à área tributária. Alguns disseram que recebem alertas emitidos pelo seu software contábil e usam isso como fonte de informação. As equipes são preparadas e se reúnem periodicamente para discutir e receber treinamento, quando for o caso, sobre alterações nas normas vigentes. Cabe destacar que esse é um serviço “invisível” aos clientes, que demanda tempo e recursos.

A questão 4 foi assim elaborada para os contratantes: Quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer suas declarações? Seguem na tabela 24, adiante, as respostas:

Tabela 24

Tabela 1 Síntese das respostas da questão 4 do bloco 3 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Você ter pessoas no departamento, pessoas prontas para fazer aquilo, então crie uma rotina e você tem uma pessoa que convive com você todos os dias automaticamente ela ganha tempo ela vai cada vez que passa ganha mais tempo e até falar uma coisa para você já é uma coisa importante nós às vezes é muita das vezes nós estamos mais à frente da informação esperando a informação de retorno da contabilidade.
C2	Dependendo da declaração, pode levar um tempo considerável. Há obrigações que somente replicam informações do banco de dados, essas são mais rápidas. Porém, a outras que é necessária experiência. Acreditamos que, quanto maior a

	experiência do profissional em relação a obrigação, mais rápido as mesmas são preenchidas.
C3	Não tenho ideia, mas muito tempo.
C4	Não consigo precisar.
C5	Ah, uns dez dias no mês.

Com base nas respostas da tabela 24, é possível entender que grande parte dos clientes não sabe o tempo necessário para atender às obrigações acessórias. Essa é uma informação que o cliente entende não alterar o tempo das suas atividades, já que a terceiriza. Por outro lado, quanto maior o número de informações enviadas aos profissionais, melhor será a qualidade no envio das obrigações, o que pode fazer diferença para a economia de tempo.

Por exemplo, um cliente se esqueceu de dar entrada em uma nota de ativo e deseja tomar crédito tributário. Se a obrigação acessória não for retificada e essa empresa passar a tomar crédito sem o devido lastro (registro), é possível que a seja fiscalizada e o profissional invista tempo desnecessário em algo que não era esperado.

4.1.4 Análise do quarto constructo

O quarto constructo está relacionado à economia de dinheiro. A questão 1 deste bloco para os profissionais foi assim formulada: Em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam à economia de tributos do cliente? Seguem na tabela 25, adiante, as respostas:

Tabela 25

Tabela 2 Síntese das respostas da questão 1 do bloco 4 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Economia tributaria vem sempre desse planejamento constante que a gente mantém. Principalmente observando as possibilidades do faturamento e as possibilidades que a gente tem de operação, por exemplo, o que é básico para qualquer empresa: Real, presumido, simples nacional, a gente tá sempre avaliando estas vertentes, por exemplo, hoje tem uma empresa de tecnologia ano passado teve uma perda de faturamento Grande, a projeção dele para esse ano já não é uma projeção boa, ou seja, já o migramos para o simples.
P2	Até tinha dito que o nosso principal propósito é trabalhar na questão do <i>compliance</i> , não necessariamente reduzir a carga tributária, mas permitir que ele tributos corretamente, nós também temos esse viés de identificar a questão de oportunidades, então a gente verifica as informações que o contribuinte já prestou pro fisco nos últimos cinco anos e tem capacidade de processar esses dados sejam as notas fiscais ou sped dele e a partir daí identificar oportunidades e é muito comum algo até que tem nos surpreendido é que as empresas cometer um erro era esperado tendo em vista a complexidade

	que é a tributação, mas nós temos que visto que nesse dela errar em geral ela acaba errando pagando tributo a maior.
P3	Tudo que você faz para você mesmo ou para terceiros essa variável não pode ser da sua cabeça em tudo que você faz principalmente para os outros que é isso que garante que eu faço da melhor maneira possível.
P4	Acho que o foco o tempo todo do trabalho é esse né. Nós temos um trabalho aqui que a gente faz anualmente não é fala porque não é toda empresa que faz anualmente a gente faz planejamento tributário Como regra para todo cliente então a gente sempre faz comparativos a partir de novembro.
P5	Então é basicamente assim nos estudos tributários que a gente faz periodicamente nossos clientes a gente tem nosso analista financeiro que visita nossos clientes também procura ver toda a parte de fluxo de caixa administração negociação de dívidas ou empréstimo em banco.
P6	Pensando, eu não, o preço da Souza Melo é um preço extremamente competitivo tá que eu perco só para contabilizei que é uma plataforma de serviços imbatível, mas o valor agregado ao meu serviço ele não tem preço. A gente trabalha muito com a qualidade e o bom atendimento então se eu tenho qualidade bom atendimento e preço justo eu acho que eu estou fazendo o meu cliente economizar.

Com base nas respostas da tabela 25, os profissionais entendem que os clientes economizam quando não pagam um tributo maior do que realmente deveriam pagar. Todos disseram que fazem um estudo tributário enquadrando a empresa no regime de tributação que melhor atenda e traga a sensação de que o cliente não está pagando nem a mais e nem a menos. Fleischman e Stephenson (2012) observam que os contratantes têm o hábito de empregar os serviços de profissionais com conhecimento profundo da lei tributária, o que lhes permite economizar dinheiro para o cliente, por meio da minimização do passivo fiscal.

A questão 1 foi assim elaborada para os contratantes: Quais suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação à economia de dinheiro? Seguem na tabela 26, adiante, as respostas:

Tabela 26

Síntese das respostas da questão 1 do bloco 4 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Quando você se forma em qualquer posição na vida você tem um ganho de dinheiro porque você evita os desperdícios, porque assim, você não contrata uma pessoa um profissional para pagar menos imposto você contrata um profissional João para pagar o imposto justo em nenhum momento você contrata uma pessoa fala assim olha vem cá eu quero que você me ajuda a economizar mesmo porque eu quero pagar menos.
C2	Se falarmos em planejamento tributário que esteja respaldado em lei e a empresa tenha documento suporte para instruir a demanda o retorno financeiro é grande. Da mesma forma quando o volume das transações é vultuoso e a empresa esteja em conformidade com a legislação tributária.

C3	Que ele faça o recolhimento exato nem mais e nem menos do que é o imposto devido que a gente paga o que é o certo, sempre dentro da legislação o que é certo.
C4	Expectativa de que esta economia de dinheiro seja real, sem riscos. Não queremos efetuar procedimentos para economizar dinheiro agora, mas, que serão questionados no futuro.
C5	Nem sempre depende de mim, e sim do budget da área e da diretoria.

Com base nas respostas da tabela 26, os clientes desejam pagar de forma correta, segundo o planejamento apresentado, mitigando riscos inerentes aos negócios da empresa. As decisões estão sempre pautadas em planejamentos alinhados à legislação, sempre pelas melhores práticas. Neste ponto, sugere-se que os respondentes sejam conservadores quanto ao planejamento tributário e que não estejam dispostos a expor sua empresa por uma não conformidade tributária. Alguns fatores são preponderantes para que estes contribuintes sejam avessos ao planejamento tributário.

Um estudo feito por Rezende (2015), por exemplo, indica que existem diversas motivações para as empresas aderirem ao planejamento tributário e que estes fatores motivacionais pode não estar ligados as características da empresa.

A questão 2 para os profissionais foi assim formulada: Você entende que o cliente contrata os serviços tributários somente visando à economia de dinheiro, ou isso é indiferente? Seguem na tabela 27, adiante, as respostas:

Tabela 27

Síntese das respostas da questão 2 do bloco 4 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Eu acho que tem os dois casos. Tem os indiferentes e tem os que buscam só pela economia tributária. E aí neste caso, muitos clientes flertam com a irregularidade. Vamos dizer assim, você explica a operação, ele tem um entendimento diverso do seu que alguns pesquisam no Google a pessoa tem acesso, e a pessoa questiona, olha, eu entendo que não é assim minha operação, tem situação que é complicado às vezes né, você tem um entendimento da operação, ele tem um entendimento diverso, e aí você explica tentar mostrar e tal.
P2	Não, acho que não é só por esse motivo, também não é indiferente e depende também do momento econômico se eu colocasse para você talvez a mais de cinco anos eu via que as empresas estão muito preocupadas com a parte da conformidade.
P3	Essa é uma variável que ele procura ter dinheiro para ter um serviço bem feito, para que ele não precise pagar duas vezes a mesma coisa, isso é uma variável. Outra variável que ele quer ter um pessoal competente a sua volta não sei tá quando conversar não só perguntar a mesma coisa duas vezes, ele contrata a pessoa que ele sinta firmeza no que fala.
P4	Não diria só visando economia de dinheiro acho que a segurança né voltando lá na primeira pergunta da fiscalização

	ele sempre se preocupa com isso de ter essa segurança que alguém olhando para essa parte para ele por mais até quando ele tem a equipe que tem alguém validando isso.
P5	Eu acho que a maioria aqui consegue, que venha pedir um estudo tributário é que entende um pouco mais do negócio a gente se depara assim um cliente que não sabe o que é ele sabe que tem que pagar as guias que a gente manda a gente informa o tudo que tem que pagar e porquê mas muitos não sabe no contexto geral o que vai impactar no negócio dele.
P6	Não, é indiferente, graças a Deus é indiferente

Com base nas respostas da tabela 27, os profissionais indicam que a contratação não visa somente à economia de dinheiro. Embora não sejam unânimes, entende-se que a similaridade em algumas respostas evidencia que essa sempre é uma expectativa do cliente, mas não o principal motivo.

Existem fatores que levam as empresas a buscar a economia, como uma crise econômica, por exemplo. Os profissionais entendem que as empresas com mais tempo de vida são mais conservadoras, enquanto as mais recentes não têm conhecimento prévio sobre planejamento tributário. Fatores como tamanho da empresa, alavancagem, gastos com pesquisa e desenvolvimento, lucratividade e operações no exterior tem relação direta com o nível de planejamento das empresas (Silva, 2016). No caso de pequenas empresas, observa-se como exemplo a escolha do regime de competência e do regime de caixa para pagamento dos impostos federais.

A questão 2 foi assim elaborada para os contratantes: Como você recebe as informações sobre se sua empresa economiza dinheiro com tributos quando contrata um profissional? Seguem na tabela 28, adiante, as respostas:

Tabela 28

Síntese das respostas da questão 2 do bloco 4 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Essa informação ela veio para nós sim um regime, nós trabalhávamos no regime de presumido e passamos para lucro real, então assim eu vi a economia João em relação aos nossos impostos nesse ajuste.
C2	Quando falamos em compliance tributário é difícil mensurar. Todavia, se há um planejamento tributário robusto, o impacto no recolhimento é imediato, desde que a empresa tenha uma decisão que lhe favoreça.
C3	Eu não recebo este tipo de informação. Pelo contrário eu que fui atrás, todas as vezes eu que fui atrás.
C4	Geralmente em relatórios acompanhados de planilhas com cálculos das simulações.
C5	Por e-mail, através de um memorando.

Com base nas respostas da tabela 28, apenas um respondente disse não receber informações sobre economia de dinheiro. Os demais são informados por meio eletrônico, e-mail, memorando e relatórios financeiros.

A mudança de regime tributário pode representar uma economia considerável para um cliente que trabalhe com uma margem de lucro pequena e tenha prejuízo fiscal em dado momento. Se a empresa está no lucro presumido, por exemplo, ela vai pagar tendo ou não lucro, pois a tributação é feita pelo faturamento; porém, se estiver no lucro real, deixa de recolher os tributos de acordo com a legislação do imposto de renda. De acordo com o estudo de Cabello, Gallo & Pereira (2007), o profissional tributário tem o dever de orientar a empresa na escolha do regime tributário que não onere os custos operacionais além necessário.

A questão 3 para os profissionais foi assim formulada: Se o cliente economizar dinheiro com os serviços tributários, você acredita que reduzirá as diferenças de expectativas? Seguem na tabela 29, adiante, as respostas:

Tabela 29
Síntese das respostas da questão 3 do bloco 4 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	Ah, se ele tiver uma economia tributária a expectativa dele é bem positiva né. Acho que se aproxima, na verdade acho que se realiza uma expectativa que ele cria. Todos criam uma expectativa de redução. Se você chega à redução ou pelo menos parte dela acho que aproxima bastante do que ele quer. Esse gap realmente acontece, todo mundo cria uma expectativa de que o contador vai fazer milagre.
P2	Sim, ele consegue quantificar de forma mais rápida que aquele investimento que ele fez ele teve um retorno como a gente desenvolve alguns trabalhos nesse sentido em que você mostra para o cliente, olha você pagou tal valor a maior você tem direito a recuperar isso.
P3	Olha, economizar dinheiro na área tributária é meio complicado no nosso país, primeiro que a área tributária é muito cara, é muito grande, para você pagar o certo você precisa contratar um profissional competente para lhe assessorar, é isso que eles precisam fazer, agora economizar deixando de pagar, não é uma economia, eu sempre prego, olha o que você não pode pagar hoje amanhã vai ser mais difícil duas vezes.
P4	Eu acredito que sim sempre que se apresenta um projeto primeiro muitos não sabem nem dá da possibilidade uma grande maioria acaba não sabendo dessa possibilidade se você apresenta essa possibilidade eles veem com bons olhos.

P5	Eu acho que não só na redução da Carga Tributária, mas acho que dá na parte de orientação é o que faz a diminuir a expectativa.
P6	Eu acho que sim né porque se você pode ter uma redução, acho até acalma um pouco, então poxa, eu tô tranquila que eu tô fazendo a coisa certa.

Com base nas respostas da tabela 29, quando o cliente consegue economizar dinheiro, suas expectativas são atendidas e ele fica satisfeito. Nesse cenário, os profissionais têm um papel importante no planejamento tributário, pois detêm conhecimentos específicos que podem reduzir os anseios do contribuinte em não elevar os custos com tributação. De acordo com as respostas, este é um trabalho visível aos clientes, pois possibilita o gerenciamento orçamentário, mantendo a empresa competitiva e com uma boa saúde financeira.

O estudo de Stephenson (2010) aponta que quando as expectativas são reduzidas o cliente fica satisfeito. Neste trabalho a autora chega à conclusão que todos os fatores (os 4 constructos abordados nesta pesquisa) analisados eram relacionados diretamente com a motivação na contratação do profissional de tributos. Entendemos que embora a economia de dinheiro não seja preponderante na hora da contratação é um ponto levado em consideração em relação ao preenchimento de possíveis lacunas de expectativas por parte dos contratantes.

A questão 3 foi assim elaborada para os contratantes: Os honorários pagos aos profissionais abrangem quais prestações de serviços? Seguem na tabela 30, adiante, as respostas:

Tabela 30

Síntese das respostas da questão 3 do bloco 4 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Parte contábil, fiscal, folha.
C2	Geralmente auditoria e consultoria. A obrigação principal e as obrigações acessórias são atendidas por nossos profissionais
C3	Fiscal, contábil e de departamento pessoal
C4	Caso seja para tomada de crédito pagamos um free sobre a economia gerada. Caso seja em fiscalização, esse free incide sobre o valor diminuído da autuação. Caso seja para entrar com um processo, geralmente pagamos um valor inicial fixo e um adicional sobre o êxito
C5	Depende muito da atividade que ele prestou, temos diferentes demandas aqui.

Com base nas respostas da tabela 30 é possível verificar que ao menos três respondentes têm a contratação de serviços que vão além da parte contábil, fiscal e folha de pagamento. Alguns extras contratados pelas empresas aumentam os custos

de conformidade, mas, de acordo com as respostas, constata-se que essas contratações são variadas e estratégicas.

Peleias et al. (2013), sinalizam sobre quando uma organização tem o gerenciamento não otimizado em um particular processo do seu negócio, por exemplo, a parte fiscal, ela repassa esses processos para uma terceira parte. Segundo Fleischman e Stephenson (2012), embora os clientes devam pagar aos profissionais um valor por seus serviços, há uma suposição de que esse é geralmente menor do que a redução na obrigação tributária.

A questão 4 para os profissionais foi assim formulada: Sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita? Seguem na tabela 31, adiante, as respostas:

Tabela 31

Síntese das respostas da questão 4 do bloco 4 profissionais

Entrevistados	Respostas
P1	A gente busca oferecer com frequência. Então, é como nós comentamos, a gente busca sempre manter os relatórios econômicos, financeiros, relatórios contábeis em dia e a gente busca fazer uma avaliação, ainda que superficial num dado momento, e se a gente perceber que tem alguma nuance que vale a pena um planejamento um pouco mais detalhado, a gente busca sim, já entrar em contato, explicar que pode ser feito, porque já faz um estudo prévio.
P2	Faz parte também do nosso portfólio oferecer planejamento tributário, mas não é a nossa principal atividade, nossa principal atividade é a questão do <i>compliance</i> .
P3	Recebo quase que mensalmente no escritório, um pessoal oferece pagar impostos com precatórios, eu hein, não pode deixar eu vou consultar alguns clientes depois a gente se fala, nem ligo pros cliente, isso é uma picaretagem danada, você não tem como dizer que aquele crédito é verdadeiro, 95% são falsificados, se a origem não é boa, se acha que eu vou me meter nisso, nem que seja para pagar o, os caras vem oferecer, eu aviso, o meu dinheiro eu ganho dos meus trabalhos. Tiver comissão para dar para mim, baixa pro cliente, só que eu falo isso na frente de todo mundo, eles não gostam disso sabe, seguradora, nunca, nunca, não quero receber um tostão de ninguém, faça o melhor para o meu cliente, só que aos longos dos anos João, se passa isso pro cliente, o cliente sabe disso, então isso cria mais confiabilidade, é isso que fideliza um cliente, então economizar, a melhor maneira de economizar dinheiro é isso, pelo bom assessoramento
P4	Normalmente como regra é feito para todos os clientes anualmente é dispensável até porque se você não fizer um ano né você corre o risco de a gente fala um ano porque quase 98% da regra é essa.
P5	Anual todo final de ano chega setembro outubro novembro já começa a fazer chamar o cliente para fazer o estou tributário para ver se ele está certo se ela vai continuar no simples se é melhor presumido se o melhor é o real tudo todo ano a gente faz.

P6	Então periodicamente a gente faz aquele estudo na virada do ano normalmente no final de novembro tem aqueles que evidente que o simples nacional é a melhor opção para ele, agora tem aqueles clientes que não então todo ano a gente procura fazer já tem até a tabela que a gente só vai preencher as informações anualmente para fazer.
----	--

Com base nas respostas da tabela 31 os profissionais disseram apresentar, anualmente, um estudo tributário de enquadramento de regime; ou seja, a gestão tributária da empresa. Um disse que oferece planejamento tributário, mas seu foco principal é o *compliance*. Esse planejamento vai além da gestão tributária, devendo ser feito segundo fatores organizacionais da empresa, como tamanho, alavancagem, lucratividade, nível de operação interestadual e internacional, entre outros (Wilde e Wilson, 2018).

Os prazos para o planejamento variam conforme cada empresa ou negócio que estiver iniciando, podendo ser trimestral, semestral, anual e até mesmo de forma constante. Segundo Fleischman e Stephenson (2012), é importante entender o que motiva os contribuintes em sua escolha do profissionais de tributos. Esse é o primeiro passo para determinar quais os diferentes papéis que os contribuintes e os fiscais de impostos desempenham na subnotificação dos passivos tributários.

A questão 4 foi assim elaborada para os contratantes: Você prefere pagar um pouco mais e não ser fiscalizado, ainda que sua empresa perca benefícios fiscais? Seguem na tabela 32, adiante, as respostas:

Tabela 32

Síntese das respostas da questão 4 do bloco 4 para clientes

Entrevistados	Respostas
C1	Não, nem mais nem menos, queremos o que é justo.
C2	A empresa atuava dessa forma no passado, porém, estamos preparando a área fiscal para elaboração de planejamentos tributários nos próximos anos. A área fiscal passou por uma total reformulação, e alguns anos atrás estava voltada a tratar os problemas de base da gestão anterior.
C3	Eu prefiro pagar um pouco mais desde que todo serviço todo seja feito corretamente e que a gente paga o que é certo e que eu não tenha nenhum prejuízo.
C4	Sim. Preferimos pagar e evitar autuações. Entendemos que estas despesas são investimento.
C5	Não. Mas isso depende muito de cada empresa. Tem empresa que age de forma errada e faz de tudo para não ser fiscalizada. Não é o nosso caso.

Com base nas respostas da tabela 32, três respondentes afirmam que desejam pagar o que for suficiente, sem sobrar e nem faltar, apenas o necessário. Um afirma que existe planejamento tributário em curso para os próximos anos após uma reformulação em toda área fiscal da empresa. E um demonstra que a empresa não

está agindo de forma a não ser fiscalizada; ou seja, ela opta por não pagar um pouco mais e perder benefícios fiscais. Essa variável está alinhada ao perfil de cada empresa e tem relação com o planejamento estratégico elaborado pela alta administração.

Se a análise mostrar que os contratantes escolheriam retornos mais conservadores em média, ou seja, pagar o que for necessário e mitigar os riscos, toda a sociedade se beneficiaria, pois retornos mais conservadores podem afetar significativamente a diferença de impostos, sendo que a sonegação causa prejuízo aos cofres públicos e gera, às empresas, dívidas tributárias impagáveis (Stephenson, 2010).

4.2 Análise de resultados

Nesta etapa da análise, explora-se o material a partir dos constructos demonstrados no tópico anterior. Os diálogos foram codificados pelo software Nvivo, conforme a metodologia. Os dados coletados foram agregados em unidades, e as etapas das codificações são: (1) escolha das unidades de registro, (2) de regras de contagem e (3) de categorias. Segue, na figura adiante, o modo pelo qual os dados foram coletados pelas sínteses das entrevistas inseridas na análise de constructos:

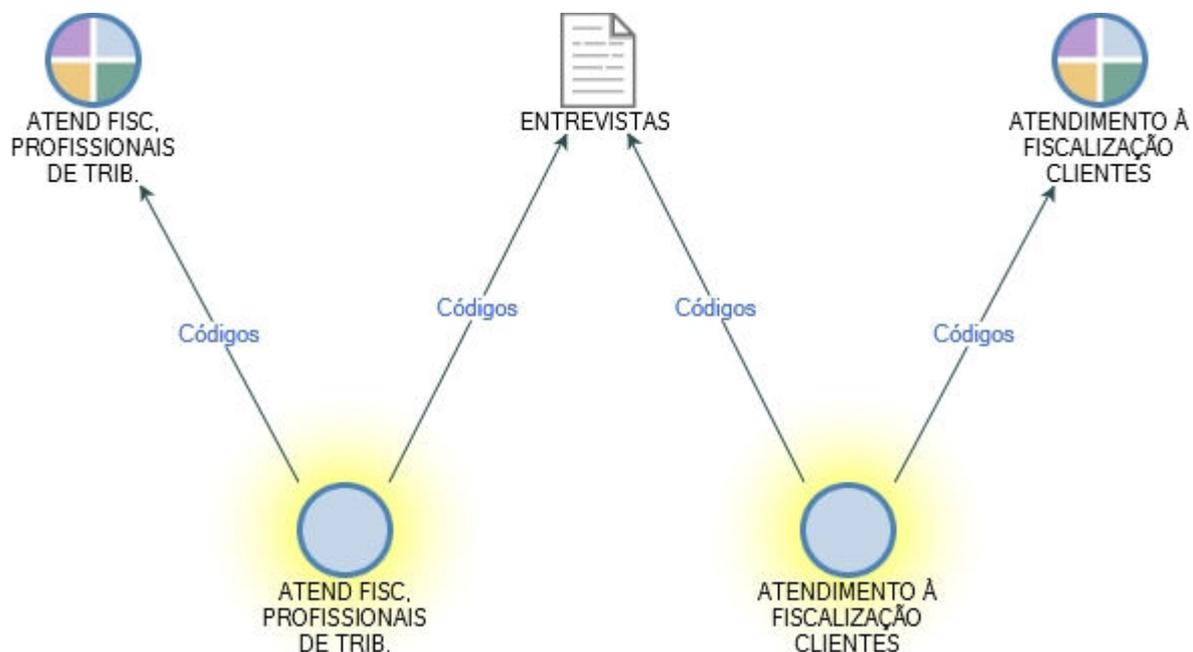


Figura 3. Escolha das unidades de registro a partir do software.

A figura demonstrada é um exemplo de como foram selecionadas as unidades de registro. No processo de organização dos dados, foram reunidos todos os textos que fazem parte da síntese das entrevistas em “nós/nodes”, organizados a partir dos dados das entrevistas, estabelecendo uma hierarquização do projeto.

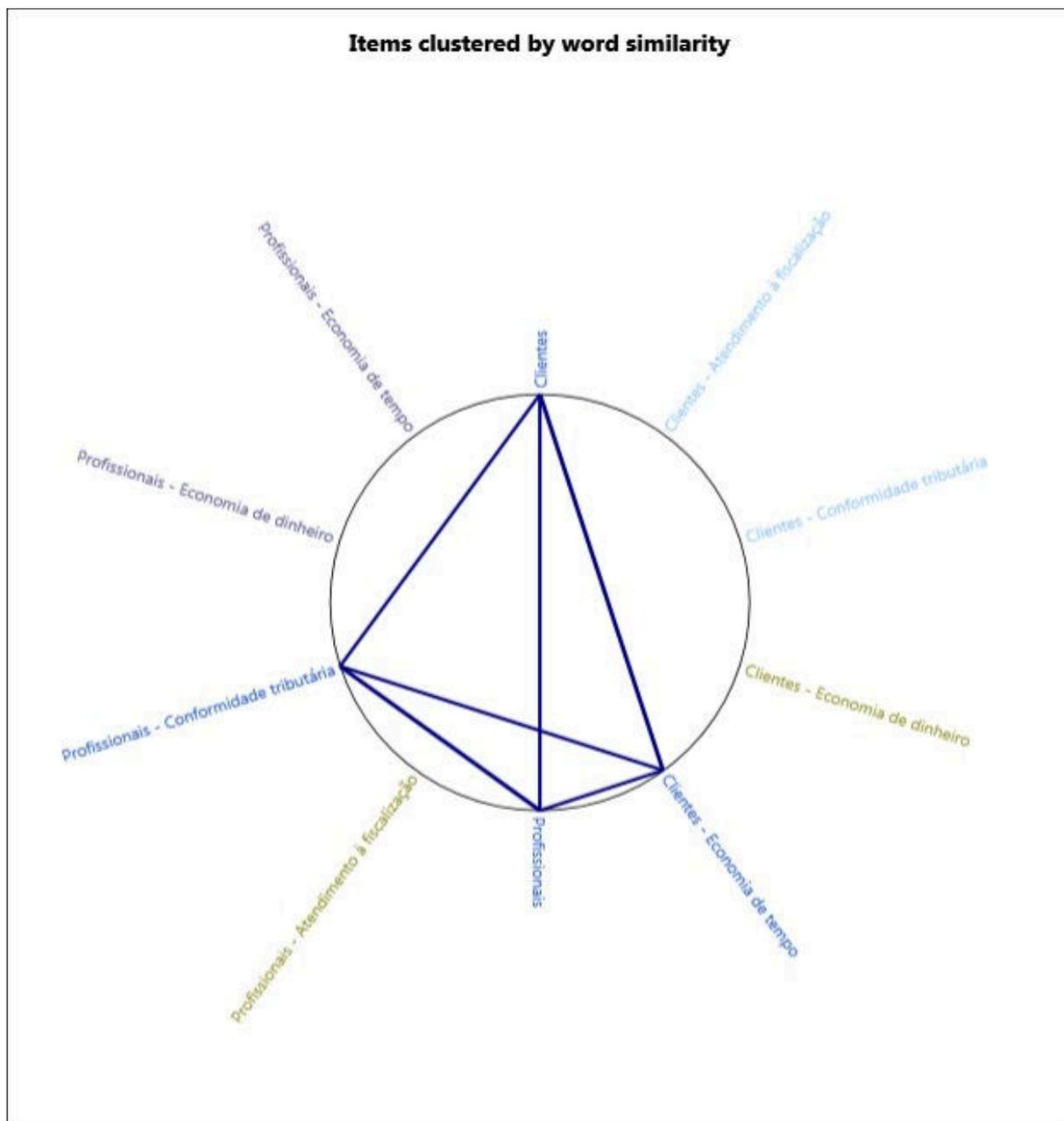


Figura 6. Análise de cluster por similaridade.

Com base na figura 6, a análise de conteúdo desenvolvida no software Nvivo, uma árvore de palavras, está intimamente ligada à derivação de uma palavra-chave que o pesquisador selecionou segundo o interesse desta pesquisa. Ela é composta por um elemento (raiz/nó) ligado a outros elementos. As figuras 4 e 5, anteriores, ilustram a correlação entre as palavras que compõem as entrevistas e enfatizam as que servem de parâmetro na estruturação do conteúdo. A análise identifica os princípios semânticos de base que determinam as correlações observadas.

De um lado, estão os quatro blocos do roteiro de entrevistas para os clientes, do outro, os quatro blocos do roteiro de entrevistas para os profissionais. É possível

verificar no gráfico 1 que a maior similaridade de palavras nas respostas dos clientes é quanto à economia de tempo. No entanto, o mesmo não ocorre com os profissionais de tributos, que têm no gráfico uma maior similaridade de palavras relacionadas à conformidade tributária. Esse pode ser um indício de *expectation gap* em serviços tributários, pois enquanto o contratante espera economizar tempo, o profissional tem a percepção da conformidade tributária.

A figura 7, adiante, apresenta a análise de cluster das palavras das entrevistas:

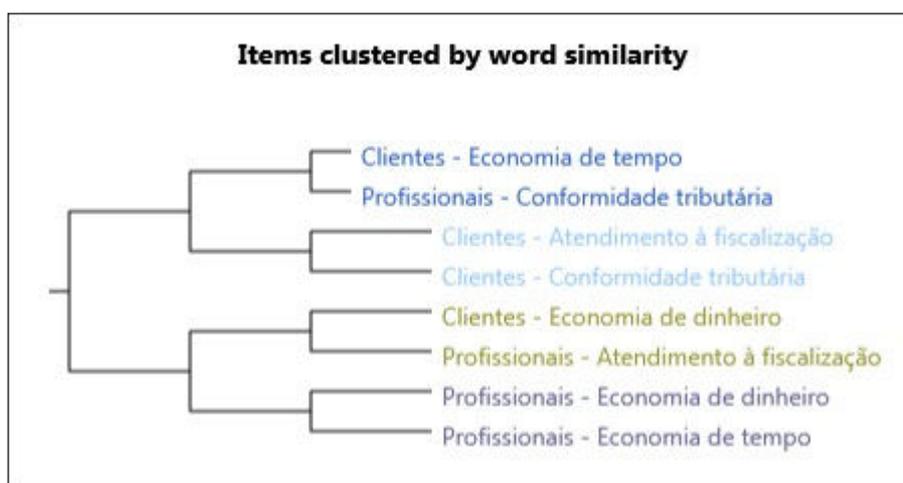


Figura 7. Análise de cluster das palavras.

Uma análise de cluster é uma técnica exploratória que permite visualizar padrões semânticos, agrupando fontes ou nós que compartilham palavras/valores/atributos semelhantes. As palavras que aparecem juntas são mais semelhantes das que as que aparecem separadas. A figura 6, anterior, ilustra a aproximação das palavras nas entrevistas e indica que há uma correlação maior de economia de tempo para os clientes e conformidade tributária para os profissionais.

Nesse sentido, os resultados dessa análise corroboram o gráfico de cluster por similaridades de palavras, em que as semelhanças identificadas sugerem indícios de *expectation gap* em serviços tributários prestados na cidade de São Paulo.

As figuras 8 e 9, adiante, foram geradas a partir das palavras mais frequentes utilizadas pelos profissionais e clientes respectivamente, com base nos nós criados pelas sínteses das respostas.

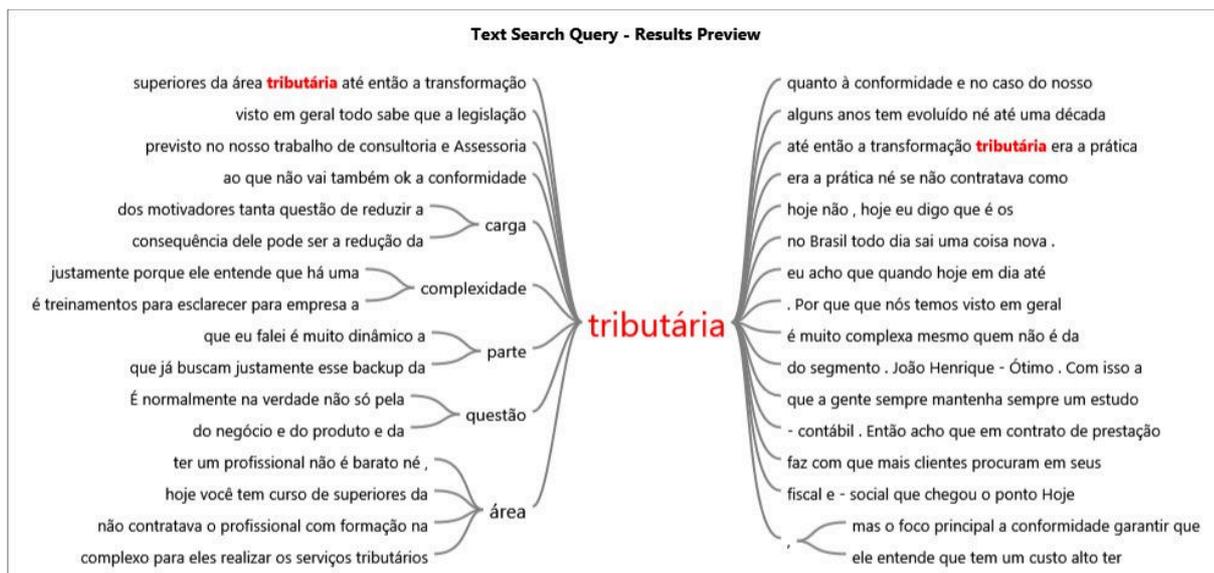


Figura 8. Árvore de palavras mais frequentes pelos profissionais



Figura 9. Árvore de palavras mais frequentes pelos clientes

5 Considerações Finais

O objetivo principal deste trabalho foi identificar se existem indícios de *expectation gap* em serviços tributários na cidade de São Paulo. Pelo roteiro de entrevistas, foram mapeados os principais motivos pelos quais os profissionais são contratados.

Conforme as análises, os quatro constructos têm relação com as motivações para contratação; porém, há um indício de que a economia de tempo tem maior correlação para os clientes. A respondente C5, por exemplo, afirma que esse é o principal fator quando perguntado se a contratação de um profissional lhe economiza tempo.

Em referência à percepção dos profissionais, a conformidade tributária aparece como atividade principal que leva os clientes a contratar serviços fiscais. Essa percepção pode gerar uma lacuna de expectativas, pois, sob a ótica do *expectation gap*, atender somente à conformidade tributária não resultaria na economia de tempo esperada pelos clientes. Verifica-se essa afirmação na seguinte resposta de C1: “nós às vezes, e muita das vezes nós estamos mais à frente da informação, esperando a informação de retorno da contabilidade”.

Esse indício de lacuna de expectativa pode ser causado pelo efeito dos custos de conformidade tributária e tempo dispensados pelos profissionais para atender a essas conformidades. Vê-se nas respostas dos profissionais que eles precisam de ferramentas variadas. Um mencionou que “só na área fiscal nós temos mais de 12 ferramentas tecnológicas que a gente utiliza”. Esse número de ferramentas pode, em dado momento, não cooperar para reduzir o tempo de resposta esperado pelo cliente.

A automatização dos processos é vista como inevitável, e quanto melhor a ferramenta, menor a necessidade de ferramentas auxiliares. Alguns respondentes ainda veem a automatização como forma de substituir o posto de trabalho; porém, vai muito além disso; ela dá uma maior liberdade de tempo nas respostas e aproxima mais as expectativas da realidade.

Quanto ao planejamento tributário, dentro do constructo de economia de tributos, os profissionais têm repostas semelhantes. A maioria faz uma gestão tributária anual, pelo enquadramento de regime tributário, segundo o perfil do cliente. Nenhum profissional mencionou oferecer uma reorganização societária, abertura de filiais, lançamento de novos produtos, aquisição ou alienação da empresa como forma

de planejamento. Os clientes, por sua vez, não desejam pagar nem mais e nem menos do que realmente devem recolher ao fisco.

Ficou claro que há uma preocupação dos profissionais de tributos em saber se seus serviços estão sendo bem avaliados pelos clientes, o que demonstra a relevância desta pesquisa. O fator atendimento humanizado foi detectado em diversas respostas de profissionais e clientes. Assim, entende-se que esse fator é importante e reduz as expectativas dos clientes, pois aproxima o profissional da realidade do cliente.

Em uma das respostas, vê-se a seguinte afirmação: “nós precisamos saber mais objetivamente no que nós somos bons e naquilo que nós não somos tão bons para melhorar imediatamente”. Nesse sentido, entende-se que essa aproximação é necessária e eficaz, trazendo melhorias quanto à percepção dos profissionais em relação às motivações pelas quais os clientes o contratam.

Nesta pesquisa, trabalhou-se com a saturação teórica, conforme a metodologia, entendendo que o número de respostas foi suficiente para as conclusões aqui inseridas. Em razão da importância do tema escolhido e da riqueza das entrevistas, sugere-se novas pesquisas, que podem ser quantitativas, em outras áreas ou regiões demográficas, podendo ser efetuadas comparações posteriores com os dados desta pesquisa.

Referências

- Almeida, F. S. (2018). Compliance tributário: Contexto, atualidades, riscos e aplicação nas empresas. In E. Madruga, F. A. Silva, & F. R. Oliveira (Coord.), *Compliance tributário: Práticas, riscos e atualidades* (pp. 07-20). São Paulo: Realejo.
- Anselmo, T. A. (2012). *Avaliação da qualidade dos serviços contábeis prestados às micro e pequenas empresas comerciais com sede no bairro centro em Biguaçu SC*. (Monografia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2010). The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 659–675. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/J.AOS.2010.07.003>
- Armstrong, C. S., Blouin, J. L., & Larcker, D. F. (2012). The incentives for tax planning. *Journal of Accounting and Economics*, 53(1–2), 391–411. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.04.001>
- . Byrt, F. (2017). *Financial outsourcing services seen growing 8 percent annually through 2*. Recuperado de <https://www.accountingweb.com/article/financial-outsourcing-services-seengrowing-8-percent-annually-through-2017/221538>
- Bobek, D. D., Dalton, D. W., Hageman, A. M., & Radtke, R. R. (2018). An experiential investigation of tax professionals' contentious interactions with clients. *Journal of the American Taxation Association*, 40(2). Recuperado de <https://doi.org/10.2308/atax-10684>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Bourdieu, P. (1997). *A miséria do mundo* (2a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Buffon, M., & Vieira, G. S. (2017). O mito da verdade material: Análise teórico-epistemológica da legislação relativa ao processo administrativo tributário e sua aplicação pelo CARF. *Revista eletrônica de direito do Centro Universitário Newton Paiva*, (33), p 13-27.
- Cabello, O. G. (2012). *Análise dos efeitos das práticas de tributação do lucro na efetive tx rate (ETR) das companhias abertas brasileiras: Uma abordagem da teoria das escolhas contábeis* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.
- Cabello, O. G., Gallo, M F., & Pereira, C. A. (2007). O Simples Nacional, realmente, reduz a carga tributária das empresas? Um estudo de caso. In: *Congresso Brasileiro de Custos*, João Pessoa, PB, Brasil, 14. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/2f3e/6a8692aa963836394253d0c35ee9dd0a57f2.pdf>
- Caneca, R. L. (2008). *Oferta e procura de serviços contábeis para micro, pequenas e médias empresas: um estudo comparativo das percepções dos empresários e contadores* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE, Brasil.

- Caneca, R. L., Miranda, L. C., Rodrigues, R. N., Libonati, J. J., & Freire, D. R. (2009). A influência da oferta de contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. *Pensar contábil*, 11(43), 35-44.
- Carraro, A., Pinto, G. P., (2016) Fatores econômicos e políticos e a política antidumping no Brasil. *Economic Analysis of Law Review*, 7(1), 184–206.
- Carneiro, J. D., & Dall’Agnol, R. M. (2005). A consultoria em gestão realizada pelo contabilista como alternativa de redução da mortalidade das MPE. *Revista Catarinenses da Ciência Contábil do CRCSC*, 4(10), 9–23.
- Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. D. (2007). *Metodologia científica* (6a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Christensen, A. L. (1992). Evaluation of tax services: A client and preparer perspective. *Journal of the American Taxation Association*, 14(2), 60–87.
- Collins, J. H., Milliron, V. C., & Toy, D. R. (1990). Factors associated with demand for tax preparers. *Journal of the American Taxation Association*, 12(1), 1-18.
- Corbett, M. F. (2004) *The outsourcing revolution: Why it makes sense and how to do it right*. New York: Dearborn Trade Publishing.
- Decreto nº 9.580, de 22 de novembro de 2018*. Regulamenta a tributação, fscalização, arrecadação e administração do imposto sobre a renda e proventos de qualquer natureza. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9580.htm
- Delafiore, J. B. (2017). *Gestão tributária e a sua necessidade iminente na rotina das empresas*. FGV Direito SP Research Paper Series n. TL002. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3023701>
- Eckert, A., Martins, L. M. R., & Gonçalves, R. B. (2017). Bussiness process outorsing (BPO): Uma análise das suas características em empresas de médio porte. *REAVI*, 6(9), 15-30. doi: 10.5965/2316419006092017015
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>
- Fleischman, G. M., & Stephenson, T. (2012). Client variables associated with four key determinants of demand for tax preparer services: An exploratory study. *Accounting Horizons*, 26(3), 417–436. doi: <https://doi.org/10.2308/acch-50167>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- 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. Recuperado de https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2011000200020&script=sci_arttext&tIng=es

- 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. Recuperado de https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2008000100003&script=sci_arttext&tlng=pt
- Frank, K. E., Lowe, D. J., & Lowe, J. K. (2001). The expectation gap: Perceptual differences between auditors, jurors and students. *Managerial Auditing Journal*, 16(3), 145–150.
- Freedman, J., Loomer, G., & Vella, J. (2009). Corporate tax risk and tax avoidance: New approaches. *British Tax Review*, 1, 74-116. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1385042
- Freitas, R. (2010). É legítimo economizar tributos? Propósito negocial, causa do negócio jurídico e análise das decisões do antigo conselho de contribuintes. In: L. E. SCHOUERI, (Coord.). *Planejamento Tributário e o “Propósito Negocial”* (pp. 446-488). São Paulo: Quarter Latin.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6a. ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. L., Galvão, P. R., Pacetta, F. F., Pizzo, J. A., Moge, J. E., & Leite, R. (2011). *Gestão de tributos na empresa moderna*. São Paulo: Senac.
- Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & Silva, A. B. (2015). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva.
- Graham, J. R., Hanlon, M., Shevlin, T., & Shroff, N. (2017). Tax rates and corporate decision making. *The Review of Financial Studies*, 30(9), 3128–3175. doi: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx037>
- Grecco, G. B. (2014). *Proposta para mitigação do risco fiscal das organizações contábeis brasileiras* (Dissertação de mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Grecco, G. B., Grecco, M. C. P., & Antunes, M. T. P. (2016). Risco fiscal sob responsabilidade das organizações contábeis brasileiras: uma proposta para mitigação. *TAC* 6(2), art. 2, 76-94.
- Greco, M. A. (2011). *Planejamento Tributário*. São Paulo: Dialética.
- Grzybovski, D., & Hahn, T. (2006). Educação fiscal: Premissa para melhor percepção da questão tributária. *Revista de Administração Pública (RAP)*, 40(5), 841-864.
- Halvey, J. K., & MELBY, B. M. (1999). *Business process outsourcing: Process, strategic, and contracts*. New York: John Wiley.
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2–3), 127–178. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
- Heiderich, M. B. (2014). *A percepção de empresários de micro e pequenas empresas com relação ao processo de utilização das informações contábeis na tomada de*

decisão (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, PR, Brasil. Recuperado de <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/3335>

Hite, P. A., & McGill, G. A. (1992). An examination of taxpayer preference for aggressive tax advice. *National Tax Journal*, 45(4), 389–403.

Hite, P. A., Stock, T. (1995). The effect of practitioner recommendations on the tax judgments of small business owners and managers. *Law & Policy* 17(2), 161-187.

Kirby, D. A., & King, S. H. (1997). Accountants and small firm development: Filling the expectation gap. *Service Industries Journal*, 17(2), 294–304. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02642069700000017>

Kirchler, E., Hoelzl, E. (2017). *Economic psychology*. Cambridge University Press, number 9781107040502. Recuperado de <https://ideas.repec.org/s/cup/cbooks.html>>Cambridge Books</A

Lei n. 8.218, de 29 de agosto de 1991. Dispõe sobre impostos e contribuições federais, disciplina a utilização de cruzados novos, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8218.htm

Lei n. 9430 de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9430.htm

Lei n. 13.970, de 30 de maio de 2018. Altera as Leis nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011, quanto à contribuição previdenciária sobre a receita bruta, 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.218, de 29 de agosto de 1991, 9.430, de 27 de dezembro de 1996, 10.833, de 29 de dezembro de 2003, 10.865, de 30 de abril de 2004, e 11.457, de 16 de março de 2007, e o Decreto-Lei nº 1.593, de 21 de dezembro de 1977. Recuperado de: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2018/lei-13670-30-maio-2018-786793-publicacaooriginal-155725-pl.html>

Lei Complementar n. 1.320, de 06 de abril de 2018. (Atualizada até a manutenção das partes vetadas pela ALESP, em 06 de abril de 2018). Institui o Programa de Estímulo à Conformidade Tributária - "Nos Conformes", define princípios para o relacionamento entre os contribuintes e o Estado de São Paulo e estabelece regras de conformidade tributária. Recuperado de <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2018/lei.complementar-1320-06.04.2018.html>

Liggio, C. (1974). The expectation gap: The accountant's Waterloo. *Journal of Contemporary Business*, 3(3), 27-44.

Long, J. E., & Caudill, S. B. (1993). Tax rate and professional tax return preparation: Reexamination and new evidence. *National Tax Journal*, 46(4), 511-517.

Maldonado, L. B. (2016). Limites do poder de fiscalização: Construção do conceito de abuso do direito de fiscalização e identificação da melhor estratégia processual

- para combatê-lo (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas – FGV. São Paulo, SP, Brasil.
- Martins, G. A., & Theophilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marinho, H. M. R., Tavares, M. F. N., & Martins, V. G. (2018). Responsabilização dos auditores independentes no Brasil: Principais práticas que acarretam em processos judiciais contra firmas de auditoria independente. *Revista de Contabilidade e Gestão Contemporânea*, 1(1), 16-29.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing*. Edição compacta. São Paulo: Atlas.
- Medeiros, T. S. (2012). *Estudo sobre a percepção dos empresários das microempresas e empresas de pequeno porte sobre as demonstrações contábeis fornecidas pelos profissionais de contabilidade no município de Campina Grande*. (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Estadual da Paraíba. Paraíba, PB, Brasil.
- Morais, H. A. R., & Oliveira, S. R. A. (2015). Controle gerencial: Uma análise nas empresas contábeis da cidade de Caicó/RN. *Revista Unemat de Contabilidade* 4(8), 4-20.
- Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (30a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ministério da Fazenda. Receita Federal do Brasil. (2018a). *Plano Anual da Fiscalização da Receita Federal do Brasil para 2018 e Resultados de 2017*. Recuperado de http://receita.economia.gov.br/dados/resultados/fiscalizacao/arquivos-e-imagens/2018_02_14-plano-anual-de-fiscalizacao-2018-versao-publicacao_c.pdf
- Ministério Público Federal (2018b). *Operação Manigância: MPF denuncia seis pessoas por fraudes em créditos tributários em SP*. Recuperado de <http://www.mpf.mp.br/sp/sala-de-imprensa/noticias-sp/operacao-manigancia-mpf-denuncia-seis-pessoas-por-fraudes-em-creditos-tributarios-em-sp>
- Miyoshi, R. K., & Nakao, S. H. (2012). Riscos de conformidade tributária: Um estudo de caso no estado de São Paulo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6(14), 46-76.
- Oliveira, A. S. (2011). *SPED no escritório contábil: Manual do contador*. São Paulo: ÔnixJur.
- Oliveira, D. B., & Malinowski, C. E. (2017). A importância da tecnologia da informação na contabilidade gerencial. *Revista de Administração, Frederico Westphalen*, 14(25), 3-22, Recuperado de <http://www.revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1596/2249>

- Owens J.P. (2008). Good Corporate Governance: The Tax Dimension. In W. Schön (Ed). *Tax and Corporate Governance. MPI Studies on Intellectual Property, Competition and Tax Law*, (Vol 3, pp. 9-12). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Peleias, I. R., Hernandez, D. C. R., Garcia. A. M. N., & SILVA, D. (2007). Marketing Contábil: Pesquisa com escritórios de contabilidade no Estado de São Paulo. *UnB Contábil*, 10(1), 61-94.
- Peleias, I. R., Lourenço, R. A., Peters, M. R. S., & Lavarda, C. E. F. (2015). Atributos do desempenho profissional na visão de empresários contábeis da grande São Paulo. *REPEC*, 9(2), 160-181.
- Peleias, I. R., Nascimento, G. C., & Parisi, C. (2013). Análise do grau de satisfação dos contratantes de serviços terceirizados na modalidade BPO – Business Process Outsourcing – na Grande São Paulo. *Contextus Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 11(2). 105-134.
- Pereira, J. (2018). *Qualidade da informação fiscal e conformidade tributária dos tributos sobre vendas (ICMS E IPI) no Brasil* (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP. São Paulo, SP, Brasil.
- Pilati, R. H., & Theiss, V. (2015). Identificação de situações de elisão e evasão fiscal: Um estudo com contadores no estado de Santa Catarina. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 15(46), 61–73. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/4775/477549367007/>
- Plutarco, H. M. (2012). A sonegação e a litigância como forma de financiamento. *Economic Analysis of Law Review*, 3(1), 122-147. doi: <http://dx.doi.org/10.18836/2178-0587/ealr.v3n1p122-147>
- Porter, B. (1993). An empirical study of the audit expectation-performance gap. *Accounting and Business Research*, 24(1970), 49–68. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00014788.1993.9729463>
- PWC (Price Water Houses Cooper) (2014). *Total tax contribution surveying the canadian council of chief executives*. Recuperado de http://www.pwc.com/en_CA/ca/corporate-tax/publications/pwc-totalcontribution-survey-2014-04-en.pdf
- Resolução CFC nº 560 de 28 de outubro de 1983*. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais de que trata o artigo 25 do Decreto-Lei nº 9.295, de 27 de maio de 1946. Recuperado de <http://www.portaldecontabilidade.com.br/legislacao/resolucaocfc560.htm>
- Resolução CFC NBC PG 12 R3 de 07 de dezembro de 2017*. Dispõe sobre o programa de educação continuada. Recuperado de [http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2017/NBCPG12\(R3](http://www2.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?codigo=2017/NBCPG12(R3)

- Rezende, A. J. (2015). Avaliação do impacto dos incentivos fiscais sobre os retornos e as políticas de investimentos e financiamento das empresas (Tese livre docência) – Faculdade de economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Rossi, M. C. (2017). *Proposta de modelos de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira*. Dissertação de mestrado. Mackenzie. São Paulo, SP, Brasil.
- Rowland, N. (2017). A review into the future of the tax profession. *Taxation in Australia*, 52(2), 51. Recuperado de <https://blog.taxinstitute.com.au/2017/08/a-review-into-future-of-tax-profession.html>
- Rozario, A. M., & Vasarrhelvi, M. A. (2018). *How robotic process automation is transforming accounting and auditing*. *The CPA Journal*, 88(6), 46-49.
- Russell, H., & Brock, G. (2016). Abusive tax avoidance and responsibilities of tax professionals. *Journal of Human Development and Capabilities*, 17(2), 278–294. Recuperado de: <https://doi.org/10.1080/19452829.2015.1091810>
- Sakurai, Y., & Braithwaite, V. (2001). *Taxpayers' perceptions of the ideal tax adviser: Playing safe or saving dollars?*, Centre for Tax System Integrity Working Paper No. 5, The Australia National University Australian Tax Office, Australia.
- Schisler, D., & Galbreath, S. C. (2000). Responsibility for tax return outcomes: An attribution theory approach. In by K. E. Khondkar. *Advances in Taxation* (Advances in Taxation, Vol. 12, pp. 173-204). Emerald Group Publishing Limited, Bingley. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S1058-7497\(00\)12019-8](https://doi.org/10.1016/S1058-7497(00)12019-8)
- Silva, J. M. (2016). *A influência do ciclo de vida organizacional sobre o nível de planejamento tributário* (Tese). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, SP, Brasil.
- Slemrod, J. (2004). The economics of corporate tax selfishness. *National Tax Journal*, 57, 877–899.
- Sousa N. J. A., Jordão, R. V. D., Pinheiro, J. L., & Marquezine, R. P. (2015). Juros sobre capital próprio como forma de remuneração de acionistas: Um estudo sobre o conflito de agência e as práticas de planejamento tributário. *Revista de Administração FACES*, 13(4), 90-108.
- Stephenson, T. (2007). Do clients share preparers' self-assessment of the extent to which they advocate for their clients? *Accounting Horizons*, 21(4), 411–422. Recuperado de <https://doi.org/10.2308/acch.2007.21.4.411>
- Stephenson, T. (2010). Measuring taxpayers' motivation to hire tax preparers: The development of a four-construct scale". In T. Stock (Ed.) *Advances in Taxation* (Advances in Taxation, Vol. 19, pp. 95-121). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Recuperado de [https://doi.org/10.1108/S1058-7497\(2010\)0000019006](https://doi.org/10.1108/S1058-7497(2010)0000019006)
- Stephenson, T., Fleischman, G. , & Peterson, M. (2017). Demand for tax-preparation services: An exploratory examination of client versus tax-preparer expectation gaps. In J. Hasseldine (Ed.), *Advances in Taxation* (Advances in Taxation, Vol. 24,

pp. 199-231), United Kingdom: Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/S1058-749720170000024005>

Sterzeck, G. (2017). *Audit Expectation Gap nos litígios das firmas de auditoria*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Departamento de Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil.

Stroeher, A. M., & Freitas, H. (2008). O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. *Revista RAUSP-E*, 1(1), 1–33.

Tan, L. M. (1999). Taxpayers' preference for type of advice from tax practitioner: A preliminary examination. *Journal of Economic Psychology*, 20(4), 431–447. doi: [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(99)00016-1)

Torres, R. L. (2013). *Planejamento tributário. Elisão abusiva e evasão fiscal*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Valor Econômico (2012). *Contadores ganham importância diante das exigências crescentes*. Recuperado de <https://www.valor.com.br/especiais/2575404/contadores-ganham-importancia-diante-das-exigencias-crescentes>

Wade, S., & Stephenson, T. (2009). Do taxpayers want less aggressive returns? *The CPA Journal*, 79(2), 1-4.

Wilde J. H., & Wilson, R. J. (2018). Perspectives on corporate tax planning: observations from the past decade. *The Journal of the American Taxation Association*, 40(2), 63-81. Recuperado de <https://doi.org/10.2308/atax-51993>

Yancey, W. F. (1996). Managing a tax practice to avoid malpractice claims. *The CPA Journal*, 66(2), Recuperado de <https://www.questia.com/magazine/1P3-9220351/managing-a-tax-practice-to-avoid-malpractice-claims>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zittei, M. V. M., Leite, E. F. da S., & Lugoboni, L. F. (2015). Os desafios dos profissionais da área tributária, com o avanço da tecnologia nas informações fiscais e suas diferentes opiniões. *Revista de Finanças e Contabilidade da Unimep*, 2(1), 1-14.

Zwirtes, A., & Alves, T. W. (2015). Os impactos causados pela inovação tecnológica nos escritórios de contabilidade do Rio Grande do Sul: uma análise de cluster. *Revista Contraponto*, 1(3), 50-85.

Apêndice A

São Paulo, 01 de junho de 2019.

Aos cuidados

Sr. _____

Ref.: Pedido de colaboração para participar de pesquisa acadêmica contábil

Prezado Sr. _____

O Sr. João Henrique Durão Leite, discente do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, está desenvolvendo uma pesquisa para sua dissertação de mestrado, intitulada **“Indícios de *Expectation gap* em serviços tributários prestados na cidade de São Paulo”**. O objetivo é identificar e analisar a percepção do profissional diante da expectativa do cliente. Segue anexa a síntese do projeto de pesquisa, para sua apreciação.

O Sr. João precisa entrevistar Profissionais Tributários e alguns clientes atuantes na cidade de São Paulo. O (a) Sr. (a)., é uma das pessoas que pode contribuir de forma decisiva para o sucesso da empreitada, por isso gostaríamos de convidá-lo (a).

João fará o contato inicial, fornecendo outras informações importantes, bem como solicitará o agendamento de uma entrevista, de até uma hora. Solicitamos que as entrevistas sejam presenciais. Os dados obtidos serão gravados, transcritos e remetidos a V. Sa. para conhecimento e ratificação / retificação. Na sequência, os dados obtidos serão usados para a pesquisa e redação da dissertação.

É uma pesquisa inédita no País. É nosso sincero desejo de que os resultados obtidos ofereçam relevantes contribuições para o desenvolvimento e aprimoramento dos serviços prestados pelos profissionais de tributos quando da sua atuação em serviços tributários.

Contamos com a sua participação, pois ela é valiosa e decisiva! Como retribuição, lhe enviaremos os resultados assim que o trabalho estiver concluído.

Esperamos sinceramente que o(a) Sr(a). Possa colaborar conosco.

Saudações acadêmicas.

Cláudio Parisi
Coordenador do Programa de Mestrado | (11) 3272-2301 |
claudio.parisi@uol.com.br

Ivam Ricardo Peleias
Professor Orientador | (11) 3272-2338 (11) 99909-6949 | ivamrp@fecap.br

João Henrique Durão Leite
Mestrando Pesquisador |(11)3031-0354 (11) 96363-8060 |
henriquedurao@hotmail.com

Apêndice B

Roteiro de entrevistas preparado aos profissionais com 4 blocos de perguntas

Bloco 1 – Atendimento à fiscalização

- 1 – Qual sua percepção em relação à contratação de serviços tributários? Você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?
- 2 – Quais medidas sua empresa adota visando à proteção contra fiscalização?
- 3 – Sua empresa apresenta estas informações relativas às ações que visam a proteção do cliente?
- 4 – Você acredita estar preparado para atendimento de fiscalização? De que forma você se prepara?

Bloco 2 – Conformidade Tributária

- 1 – De que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que sua empresa pode, efetivamente, entregar?
- 2 – A conformidade tributária faz com que mais clientes procurem os seus serviços uma vez que é complexo para eles realizar os serviços tributários?
- 3 – Quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender a conformidade tributária?
- 4 – Com qual periodicidade sua empresa se reúne com o cliente para apresentar os procedimentos realizados?

Bloco 3 – Economia de tempo

- 1 – Em relação à economia de tempo, quanto você acha que seus serviços oferecem aos clientes?
- 2 – Como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais?
- 3- Com economia de tempo você consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão?
- 4 – Quanto tempo você investe para atualização às normas tributárias?

Bloco 4 – Economia de dinheiro

- 1 – Em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam à economia de tributos do cliente?
- 2 – Você entende que o cliente contrata os serviços tributários somente visando economia de dinheiro ou isso é indiferente?
- 3- Se o cliente economizar dinheiro com os serviços tributários você acredita que reduzirá as diferenças de expectativas?
- 4 – Sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita?

Roteiro de entrevistas preparado aos clientes com 4 blocos de perguntas Bloco

1 – Atendimento à fiscalização

- 1 – Quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação a fiscalização?
- 2 – Se sua empresa já passou por processo de fiscalização, quais medidas foram tomadas para o atendimento a fiscalização? Se não foi, quais medidas são tomadas para a prevenção?
- 3 – Sua empresa contrata o profissional de tributos para evitar fiscalização?
- 4 – Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização?

Bloco 2 – Conformidade Tributária

- 1 – Quais são suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação a conformidade tributária?
- 2 – De que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias?
- 3 – Em seu entendimento, as atividades realizadas pelo profissional tributário são complexas, por isso você prefere que ele realize por você?
- 4 – Sua empresa já foi autuada por não conformidade depois da contratação do profissional tributário?

Bloco 3 – Economia de tempo

- 1 – Você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo?
- 2 – Qual sua expectativa quando contrata um serviço fiscal?
- 3 – Você teria mais tempo se todos os processos envolvendo os serviços fiscais fossem automatizados?
- 4 - Quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer suas declarações?

Bloco 4 – Economia de dinheiro

- 1 – Quais suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação à economia de dinheiro?
- 2 – Como você recebe as informações sobre se sua empresa economiza dinheiro com tributos quando contrata um profissional?
- 3 – Os honorários pagos aos profissionais abrangem quais prestações de serviços?
- 4 - Você prefere pagar um pouco mais e não ser fiscalizado, ainda que sua empresa perca benefícios fiscais?

Apêndice C

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SR. VICTOR MANZINI SARTORI

João Henrique -

São Paulo, 6 de agosto de 2019, estou com o senhor Vitor Manzini Sartori para uma entrevista de uma série de entrevistas que estou fazendo para uma pesquisa mestrado da fecap que tem como tema indícios de expectation gap nos serviços tributários prestados na cidade de São Paulo e essa pesquisa explora se existe lacuna de expectativa entre as motivações dos tomadores de serviços na contratação de profissionais tributos versus as percepções desses profissionais sobre essas motivações. Queria agradecer aqui o senhor Victor por ter aceitado participar do projeto. Eu dividi a entrevista em quatro blocos, cada bloco tem quatro perguntas, é o primeiro bloco é atendimento a fiscalização, segundo bloco conformidade tributária, o terceiro economia de tempo e o quarto bloco economia de dinheiro. Eu vou fazer a pergunta e se ficar alguma dúvida posso repetir ou até tentar explicar melhor sobre a pergunta, pode me interromper a qualquer momento, está bom? Primeira pergunta: Qual Sua percepção em relação à contratação dos serviços tributários? Você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?

Victor Sartori -

Eu acho que no Brasil e pelo menos aqui em São Paulo esse expediente é mandatório. Pessoal geralmente tenta evitar né, esse contato com fiscal. Até por conta desses problemas antigos, essas nuances, a gente sabe de dificultar um pouco a operação da empresa as vezes para outros benefícios, eles buscam sim, evitar esse contato, eu acho que essa é a primeira demanda. Então eu acredito que sim, essa primeira contratação e aproximação com os profissionais da área tributária é para evitar esse tipo de fiscalização.

João Henrique -

Quais medidas sua empresa adota visando a proteção contra a fiscalização?

Victor Sartori -

Olha, a gente adota sempre o quê, umas medidas de regularidade fiscal, né, para poder fazer um estudo detalhado da operação do cliente, entender a operação e buscar evitar qualquer tipo de risco. Um *compliance* aí bem aplicado, né. Então, uma empresa de maior porte as vezes tem uma estrutura interna de compliance a gente faz essa aproximação explica eventuais consultas da Receita Federal, consulta da prefeitura, da fazenda do estado para atender as diretrizes de consultas desde publicações dos setores públicos para fazer essa aproximação com a operação da empresa.

João Henrique -

Excelente. Mediante a isso, sua empresa apresenta essas informações relativas às ações que visam à proteção do cliente?

Victor Sartori -

Apresenta sim, a gente faz um monitoramento constante das atividades. Como a gente atua com muita empresa de tecnologia, por exemplo, sempre que surgem novidades nessa compra de licenciamento, venda de software a gente busca acompanhar como a legislação tá ditando, como os órgãos públicos estão fiscalizando e a gente vai sempre mandando informativos ou eventualmente contato pessoal com cada cliente dependendo da especificidade da questão.

João Henrique -

Você acredita estar preparado para atendimento de fiscalização? De que forma você se prepara?

Victor Sartori -

Olha, o atendimento da fiscalização eu acho que pelo nosso escritório, conta muito é a experiência, a gente tem no nosso grupo de contadores, dois contadores que são bem antigos e tem muito contato com parte de fiscalização. Eu acho que isso é um ponto importante. Quando você vai lidar com o fiscal, quando você tem um background grande de contato com outros fiscais, você sabe como aproximar, se o fiscal é um cara muito difícil de lidar, ou se é uma pessoa tranquila, se ele quer urgência na documentação, será que você consegue ter uma tratativa mais fácil eu acho que conta muito. Já tive percepção de nós comparecermos com contadores que são mais novos no mercado e tomar certa, ter certa dificuldade de tratativa com os fiscais, mais eles gostam de lidar com aquele pessoal mais old school, pessoa mais antigo no mercado, acho que é um diferencial.

João Henrique -

Ok. Com isso nós encerramos o primeiro bloco e agora nós vamos dar início ao segundo bloco e vamos tratar de conformidade tributária.

De que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que a sua empresa efetivamente entrega?

Victor Sartori -

Olha João, eu tenho buscado fazer sempre uma aproximação com o cliente, fazer uma consultoria bem específica e tentar manter sempre um follow-up com o cliente, ou seja, tenta sempre perceber o que ele tem de expectativa e a gente tenta acompanhar essa busca. Por exemplo, nós temos casos de cliente que necessitam de um acompanhamento quase detalhado da operação inteira, operacional até criar um padrão. Então o que a gente faz o que, direciona o profissional para ir semanalmente ou mensalmente na empresa fazer o acompanhamento da documentação explicar como deve ser o processo operacional da empresa de apuração, as tratativas

com contador. Tem outros que já buscam justamente esse backup da parte tributária que a gente sempre mantenha sempre um estudo atualizado se ele tá valendo a pena no presumido, lucro real, a gente vai mantendo sempre aquela programação, fechando trimestralmente o balanço, os balancetes para dar uma posição para ele. Então, eu tento sempre buscar estar muito próximo dos clientes aqui no nosso escritório e tentar entender essa perspectiva dele que ele objetiva dentro da operação dele. Então, numa primeira reunião de abertura da empresa a gente já vai tentando captar qual é esse objetivo e aí com o decorrer dos meses evoluindo o contrato, nos contratos prestação serviços, eu vou tentando entender qual é a função que ele tem dentro da empresa. Ah, eu quero sempre buscar uma tributação melhor, eu quero talvez pensar no Simples Nacional ou eu vou para um lucro real que eu tenho muita despesa, a gente vai sempre tentando fazer esse acompanhamento.

João Henrique –

Ok. Uma consultoria completa?

Victor Sartori -

Praticamente, eu acho que hoje em dia é o que está diferenciando as contabilidades, vamos dizer assim, as tradicionais, dessas contabilidades online que não buscam essa especificidade e entender o perfil do cliente entrar lá para entender né eles tão com uma tratativa bem superficial. Nós estamos nos diferenciando nesse sentido, tem um honorário provavelmente mais caro, mas você tem um acompanhamento muito mais detalhado da operação.

João Henrique -

Ok. Obrigado. A segunda é a conformidade tributária faz com que mais clientes procurem os seus serviços uma vez que é complexo para ele realizar os serviços tributários?

Victor Sartori -

Ah sim, neste ponto, por exemplo, a gente faz esse serviço de campo de acompanhar dentro das empresas e isso acaba gerando boas indicações, né, e automaticamente esta busca da conformidade acaba se reproduzindo em outros clientes. Então acho que essa vontade de manter a conformidade nos deflagram bons resultados na parte de prospecção de cliente.

João Henrique -

Terceira. Quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender a conformidade tributária?

Victor Sartori -

Bom, na verdade eu acho que nessa parte o que mais repercute é um estudo detalhado de planejamento mesmo, né. A gente faz um estudo da operação, faz uma pesquisa intensa na prefeitura, estado, receita e aí a gente vai buscando as

adequações e melhor estrutura para poder atender essa comunidade e obviamente eles sempre buscam uma redução dentro da legalidade.

João Henrique -

Pelo que você falou tem cliente que você faz desde o início da operação para poder alinhar.

Victor Sartori -

A gente atende muita empresa de tecnologia, é uma área muda muito rápido a operação né, você surge novas tecnologias novos meios de prestar esses serviços dependendo da área que a empresa atua e trazer isso para nossa realidade legal, a realidade brasileira é muito difícil porque nossa realidade nacional na parte de legislação de tecnologia está muito atrasada, comparado com outros países. Então, vou dar um exemplo, tem uma empresa que licencia softwares, a empresa é brasileira ela não é uma representação comercial da empresa de fora, mas ela licencia um software direto da Romênia com uma empresa nacional que faz um determinado serviço importante. E aí o cara me vem com essa ideia e eu tenho que tentar entender essa operação, tentar trazer para legalidade, né, dentro da nossa norma e obviamente não colocá-lo no risco tributário e também concomitantemente mitigar os custos tributários, ter uma operação viável, se não fica muito caro se aplicar imposto de importação, aplica PIS/COFINS. Tem que ver todo este detalhamento, entender a operação dele, adequar a legislação nacional e fazer o compliance também. Então, é uma operação que hoje em dia tá evoluindo. Está fácil.

João Henrique -

Ok. Com qual periodicidade sua empresa se reúne com cliente para apresentar os procedimentos realizados?

Victor Sartori -

A gente vai sentindo a necessidade do cliente. Tem alguns clientes que a gente se reúne quinzenalmente, geralmente inicia operação até a empresa engatar a gente vai com mais frequência, às vezes quase semanalmente dependendo do volume, mais a gente costuma manter um contato bem estreito eu já tiro praticamente uns dois dias da semana para reuniões tanto externas quanto com conferências internas, usa meios como Skype, outros meios de comunicação, WhatsApp e também reuniões presenciais quando necessário.

João Henrique -

Perfeito. Bom, com isso a gente encerra o segundo bloco de conformidade tributária e damos início agora o terceiro bloco, economia de tempo. Em relação à economia de tempo, quanto você acha que seu serviço oferece aos clientes?

Victor Sartori -

Em economia de tempo, olha, nesse ponto viu João eu acho que a evolução dessa legislação nacional tributária, principalmente na área contábil, esta parte de projeto SPED, e social, ECD, ECF, nós temos cada vez mais solicitados mais documentos para o cliente. Aqui a gente tem tentado fugir desse problema de criar mais obstáculos para o cliente, ou seja, mais documentos que ele tende a disponibilizar, mais tempo que ele vai gastar conosco. Eu acho que nesse ponto, a tecnologia está ajudando, a gente tem hoje softwares que facilitam essa busca, por exemplo, buscas de nota, a gente implanta extrato bancário no sistema, faz as confrontações fica mais fácil. Mas, ainda assim, eu acho que desde o surgimento do SPED, a gente tem ido um pouco na contramão, a gente tem aumentando mais o tempo do cliente disponível para nós do que antigamente né. Você sempre tem que ter uma, criar uma organização interna do escritório do seu cliente para ele poder te disponibilizar esta documentação, entende né. Então, tem cliente que dispõe de dois profissionais só para fazer essa captação, ou seja, você tem dois funcionários num custo fica alto para empresa. Por exemplo, hoje tem uma transportadora aqui. Na operação, você precisa de uma pessoa que tenha um pouquinho de conhecimento de fiscal porque você tem ct-e, nf-e, Danfe, aquele monte de dados fiscais tem que ver uma pessoa ajudando aqui no gerenciamento. Se não tiver certinho para operação. Neste ponto eu acho que os projetos da receita né o RTT essa função de projeto SPED aumentou o tempo de dispêndio interno das empresas conosco. Acho que isso é um ponto negativo, que está acontecendo ainda.

João Henrique -

Você acredita que por conta de toda essa complexidade, apesar do Sped que veio para “simplificar”, ainda há um dispêndio muito grande de tempo.

Victor Sartori -

Isso, isso, exato. Tem, tem sim, se é uma operação muito grande, obviamente cada empresa tem uma especificidade, o que a gente atende muito são prestadores de serviço na área de tecnologia, esse eu acredito até que diminuiu um pouco o tempo. Então aí foi positivo a implementação, porque tem softwares que nos ajuda nesta captação de informações do cliente, por exemplo, eu mando um e-mail solicitando documentos contábeis, o pessoal da contabilidade eles têm aplicativo do celular que tira foto e ele respondeu no e-mail já vai jogando no sistema, facilitou né. Mas empresas que tem operações com a fazenda do estado, com o comércio em si, eu acho que o tempo aumentou, por conta da implementação do projeto do SPED.

João Henrique -

Ok. Bom, a segunda pergunta é como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento das obrigações fiscais? É um pouco até do que a gente já vem falando.

Victor Sartori -

Isso. É investir em tecnologia, maciça. É uma prerrogativa da contabilidade se ela pretende se manter no mercado. Então a gente investe como? Sempre buscando softwares de gestão interna contábil, as melhorias né a gente trabalha com uma linha

da contimatic que é uma linha relativamente boa para empresas de menor porte. A gente trabalha com sistema da, me fugiu o nome, era o antigo folhamatic agora mudou.

João Henrique –

Sage?

Victor Sartori -

Sage, exatamente. Toda a linha da SAGE para as empresas de maior porte e folha de pagamento. A gente trabalha com Nibo.docs que é essa migração de documento online né e trabalha com outro programa que chama net contábil que ele só faz a gente saber de fatura e obrigações financeiras e também a gente tem uma terceirização operacional da empresa aqui dentro. Então tem cliente, por exemplo, que não quer ter mais aquele problema de ah, eu preciso me atentar a nota fiscal emitida, nota fiscal tomada, compro produto, se a pessoa emitiu nota se não emitiu, pagamento financeiro diário, imposto a pagar, então o que a gente faz, a gente terceirizou este operacional, é um BPO financeiro. Então a gente usa esse software também para fomentar esse BPO financeiro, que tem tido uma demanda no mercado, tá crescendo. O cliente quer criar a empresa, ele quer fazer o que, ele quer prospectar cliente, e quer desenvolver. Ele não quer saber da operação interna e aí ele repassa para cá e a gente traz para cá e também tecnologia na veia, que fazer o BPO tem que ter software, se tem que programar pagamento, deve ter um controle interno de obrigações e também de usar alguns softwares gratuitos, tipo o trelo ou aquele moden.com já vai internamente com alguns dos nosso colabores, e também já tem essa sistemática de atribuição de obrigações para os colaboradores internos. É muita coisa, a gente trabalha para não perder os prazos tantos das obrigações fiscais, quanto tributárias, pagamentos, tem que se cercar de operações. É muito prazo, muito prazo para você gerenciar. Então o pessoal do BPO financeiro gerencia o financeiro, o pessoal do fiscal, gerencia os prazos fiscais, de obrigações, DCTFWEB, pessoal de folha de pagamento, prazo de comunicação de folha, todo mundo tem que ter prazo controlado aí, não tá muito tranquilo não.

João Henrique –

Está bem amparado.

Victor Sartori -

Está nunca aconteceu de a gente perder prazo, mas tem que ser cuidadoso.

João Henrique -

Ok. Com a economia de tempo você consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão? Uma pergunta acaba puxando a outra até para tentar facilitar as respostas.

Victor Sartori -

Com essa facilitação da migração da documentação você acaba tendo um tempo de retorno mais rápido na documentação contábil, você gera relatórios de controle mais rápido, então se você quer prover balanços trimestrais dependendo do cliente ele precisa mensalmente do controle de balancete E aí você consegue então dar uma resposta mais rápida. Neste ponto achei que o SPED trouxe um ponto positivo que obriga a concluir as operações contábeis mais rápido e você pode prestar uma consultoria praticamente financeira junto você consegue avaliar né um volume de despesa fixa ou despesas pontuais você consegue pensar numa terceirização de alguns processos né se você tem funcionários internos que são muito caros com um custo muito alto como você a gente conversa com outras empresas também você consegue ter uma informação que você pode passar para o próximo cliente né. O cliente aqui fez um teste terceirizou uma área X na empresa. Ele teve uma economia legal pela redução pela diminuição do custo trabalhista ou o risco trabalhista, será que não vale a pena deflagrar as informações para os clientes. Poxa, tem dois ou três que se aplica, eu acho que é legal algumas coisas, criar uma situação da empresa. Essa questão dos relatórios. Relatório sempre fomenta o cliente analisar a saúde financeira da empresa.

João Henrique -

Ótimo. Se você me permite até comentar, diante de uma de suas respostas eu entendo que quando o cliente não tem essa expertise e ele passa para quem tem, no caso você, ele passa a trabalhar naquilo que ele tem expertise.

Victor Sartori -

Se dedicar para o produto dele ou para o serviço que ele presta né. Verdade, verdade. A gente tem trabalhado um pouco com algumas startups né, e essa molecada nova que vem de Startup você percebe que o foco deles é esse, eles querem focar no core business dele e o que é periférico eles tendem a passar para outros pontos, eles tendem a passar para frente, então por exemplo, a contabilidade assume um ponto, você tem BPO financeiro, assume o ponto financeiro, eles querem escritório de advocacia que suporte na parte contratual, eles querem todas as empresas orbitando em torno da Startup para eles focarem em sua função principal. Não querem se preocupar com o operacional.

João Henrique -

Excelente. Quanto tempo você investe para atualização as normas tributárias?

Victor Sartori -

Nossa João olha, eu sou advogado de formação. Na área tributária, me especializei nessa área, vim aqui para o escritório já depois de anos que trabalhava no mercado na área jurídica. Então assim, atualização tributária para mim é praticamente diária. Eu destaco vamos dizer assim do horário da manhã entre 08:30 até 10:00 da manhã eu vou fazer todo acompanhamento dos newsletters que a gente recebe né. Então, por exemplo, desde as consultorias tributárias tradicionais, tipo cenofisco ou fiscosoft, eles mandam aqueles e-mails e dar uma lida em geral na legislação que é pertinente as nossas operações. Como essa área de software é uma área muito nova, eu sempre

busco estar atento as soluções de consulta da receita o que foi publicado o que a Fazenda do Estado tá fazendo algumas empresas especializadas nessa comunicação chegar notícia toda hora. Então praticamente todo dia, full time você tá operando essas mudanças. Posso colocar entre uma hora e meia, duas horas para manter esses dados atualizados. E o pessoal da equipe sempre que tem uma novidade comunica né. Esses softwares muitos deles quando você abre ele tem uma notícia inicial, quando você abre a primeira tela. O Sage, o próprio Contimatic, então vim na primeira tela tem uma mensagem a gente já tenta trocar uma ideia com o pessoal da equipe. Eu tô vendo tal coisa, saiu uma atualização do sped, layout dá da EFD, a gente tenta sempre manter a equipe comunicando.

João Henrique -

Ok. A gente encerra aqui o terceiro bloco e dá início ao quarto que é a economia de dinheiro. A pergunta é: Em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam à economia de tributos do cliente?

Victor Sartori -

Economia tributar vem sempre desse planejamento constante que a gente mantém. Principalmente observando as possibilidades do faturamento e as possibilidades que a gente tem de operação, por exemplo, o que é básico para qualquer empresa: Real, presumido, simples nacional, a gente tá sempre avaliando estas vertentes, por exemplo, hoje tem uma empresa de tecnologia ano passado teve uma perda de faturamento Grande, a projeção dele para esse ano já não é uma projeção boa, ou seja, já o migramos para o simples. Fizemos um levantamento, um enquadramento, ela ia ter uma economia, trouxemos ele para o Simples. Já esse ano, agora no segundo semestre ele já está tendo um destaque de faturamento, então ano que vem ele vai escalonar no simples já vai ficar pesada a tributação, vamos pensar já no presumido. Esse é um exemplo de um planejamento básico que a gente tem que manter praticamente full time. toda vez que todo esse fato que gera esses relatórios trimestrais ou semestrais a gente busca avaliar esses panoramas de faturamento, da tributação, ou alguma específica possibilidades de um benefício fiscal que São Paulo possa ter para uma empresa de tecnologia, por exemplo, teve um período que a prefeitura editou algumas possibilidades de patrocínio, então você vai lá e suscita com o cliente, então é uma constante né, acho que essa consultoria tributária é um imperativo do cliente, apesar de querer operação enxuta legal a economia tributária sempre é uma demanda sempre é uma vertente que o pessoal busca.

João Henrique -

Você entende que o cliente contrata os serviços tributários somente visando a economia de dinheiro ou isso é indiferente?

Victor Sartori -

Eu acho que tem os dois casos. Tem os indiferentes e tem os que buscam só pela economia tributária. E aí neste caso, muitos clientes flertam com a irregularidade. Vamos dizer assim, você explica a operação, ele tem um entendimento diverso do seu que alguns pesquisam no Google a pessoa tem acesso, e a pessoa questiona, olha,

eu entendo que não é assim minha operação, tem situação que é complicado às vezes né, você tem um entendimento da operação, ele tem um entendimento diverso, e aí você explica tentar mostrar e tal. Eventualmente quando ele está irredutível com uma situação que seja mais benéfica, mais ele está sendo colocado em risco, eu acho que a nossa função é deixar bem claro para o cliente. Documento isso, formalizo isso para ele e porventura em alguns casos a gente ainda perde o cliente porque a gente não coaduna com a posição dele, para não responsabilizar os nossos contadores por conta desta aplicação errônea da legislação, é ilegal. Então a gente busca mitigar estes riscos, mais tem cliente que chega só com intuito de economizar, quer pagar menos imposto possível e não quer saber do risco, não quer saber se a operação está em risco, aí começa fica difícil para gente né. Aí eu falo, acho que você está buscando a contabilidade errada, vai buscar uma contabilidade on line aí que o pessoal não se preocupa muito como você opera, você fala o que quer fazer eles fazem, eu acho que é perfil.

João Henrique -

Ok. Se o cliente economizar dinheiro com serviços tributários você acredita que reduzirá as diferenças de expectativas?

Victor Sartori -

Ah, se ele tiver uma economia tributária a expectativa dele é bem positiva né. Acho que se aproxima, na verdade acho que se realiza uma expectativa que ele cria. Todos criam uma expectativa de redução. Se você chega à redução ou pelo menos parte dela acho que aproxima bastante do que ele quer. Esse gap realmente acontece, todo mundo cria uma expectativa de que o contador vai fazer milagre. O milagre você não consegue chegar muito ao milagre até porque nossa legislação não permite muito milagre. Mas assim, eu também acho que a gente tem uma percepção de dois tipos de empresário, neste caso. Têm empresários que estão começando no mercado que não tem muito pé de como funciona e você tem pessoas que já vem de outras áreas ou tentando um negócio novo que já tem essa percepção da legislação difícil que a tributação não é uma maravilha, aí o cara já não vem com muita expectativa, o cara fala, bom, a minha ideia é essa a gente consegue criar um planejamento que tem uma redução, adequar o que ele precisa, não cria muita e atende o que ele precisa, agora tem uns que vem e quer começar a empresa e pagar o mínimo do mínimo, aí infelizmente a gente não consegue atender a expectativa que eles criam.

João Henrique -

Sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita?

Victor Sartori -

A gente busca oferecer com frequência. Então, é como nós comentamos, a gente busca sempre manter os relatórios econômicos, financeiros, relatórios contábeis em dia e a gente busca fazer uma avaliação, ainda que superficial num dado momento, e se a gente perceber que tem alguma nuance que vale a pena um planejamento um pouco mais detalhado, a gente busca sim, já entrar em contato, explicar que pode ser

feito, porque já faz um estudo prévio né, traz essa informação já mais ou menos já montada para o cliente e manter o planejamento constante.

João Henrique -

Ok. Com isso encerramos o quarto bloco, eu quero mais uma vez agradecer a sua disponibilidade, dizer que foi bem proveitoso esse momento, a contabilidade consultiva faz a diferença nos dias de hoje e a gente vê que realmente a complexidade tributária, carga Tributária é um entrave para o crescimento das empresas e é sempre bom a gente conversar com gente esclarecida no assunto e que tem como você disse “background”, com isso eu encerro a nossa, aliás, você quer deixar alguma palavra?

Victor Sartori -

Não, não, queria agradecer pela sua presença, por fazer essa pesquisa, eu acho que é importante ter um estudo nessa área, porque isso pode ser usado por todos nós, um estudo desse volume publicado, com vários profissionais, você vai ter diagnósticos similares acredito que entre os profissionais, a gente pode pensar meios de melhorar essa expectativa, até meios de abordagem do cliente, essa nossa relação inicial com o cliente, tem vários desdobramentos, acho que vai ser bem proveitoso para todos nós.

João Henrique -

Ok. Muito obrigado.

Victor Sartori –

Imagina, obrigado você.

João Henrique -

Ok. Assim, eu encerro nossa entrevista.

===FIM===

Apêndice D

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA FÁBIO RODRIGUES DE OLIVEIRA

João Henrique -

São Paulo 15 de agosto de 2019 estou aqui com Sr. Fábio Rodrigues de Oliveira por Skype para uma entrevista de uma série de entrevistas que eu estou fazendo para um projeto de pesquisa do mestrado da fecap a pesquisa tem como tema indícios de expectation GAP em serviços tributários prestados na cidade de São Paulo a ideia da pesquisa é verificar se há lacunas de expectativa entre as motivações dos tomadores de serviço na contratação dos profissionais de tributos versus a percepção desses profissionais a essas motivações dos clientes. Para isso para tentar responder se existe esses indícios de lacunas de expectativas eu preparei um roteiro de entrevista de quatro blocos o primeiro bloco é atendimento a fiscalização segundo bloco é conformidade tributária o terceiro bloco é economia de tempo e o quarto bloco economia de dinheiro Eu já queria agradecer antecipadamente Professor Fábio é advogado e mestre tem uma empresa também de serviços nessa área fiscal e por isso eu queria agradecer porque eu sei que a sua empresa tem feito diferença no mercado no sentido de tributos.

Fábio Rodrigues -

Obrigado João eu que agradeço a possibilidade de contribuir com a pesquisa.

João Henrique -

Ok eu vou começar então com as perguntas se você tiver alguma dúvida eu volto a fazer a pergunta ou tenta esclarecer de alguma forma. Se ficar alguma dúvida o senhor pode me interromper a qualquer momento. Atendimento a fiscalização qual sua percepção em relação à contratação de serviços tributários acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?

Fábio Rodrigues –

Sim acredito, acredito que a sensação do risco é o que faz com que as empresas invistam mais em conformidade tributária. Até complementando então eu acredito sim que a fiscalização impulsiona a contratação desse serviço, mas não que seja o único motivo também. A questão da possibilidade da redução da Carga Tributária também é um dos motivos que as empresas contratam serviços tributários.

João Henrique -

Ok. Obrigado. A segunda pergunta é quais medidas sua empresa adota visando a proteção contra a fiscalização?

Fábio Rodrigues –

É além de Acompanhar a legislação diária do que sai de mudanças se apoiar também em conhecimento e em tecnologia especialmente tecnologia acho que tem várias melhorias e acho que a tecnologia pode nos ajudar a apoiar então além do conhecimento tributário treinamento com atualização o que há de novas ferramentas no mercado contribuem para que você possa aí evitar riscos fiscais está em conformidade e até mesmo não pagar tributos a maior.

João Henrique –

Terceira sua empresa apresenta essas informações relativas às ações que visam à proteção do cliente em relação à fiscalização?

Fábio Rodrigues -

Não sei se eu entendi direito como assim?

João Henrique -

Você disse que na segunda pergunta que algumas das medidas que vocês tomam são ferramentas aliadas à tecnologia ao que tem de mais avançado né eu entendi dessa forma resposta esta pergunta na verdade ela acompanha a segunda no sentido de se a sua empresa apresenta essas informações relativa as ações que visam a proteção contra a fiscalização?

Fábio Rodrigues -

Sim, sim sempre o que nós colocamos da importância de você tributar corretamente sempre tanto para evitar o risco de uma fiscalização de uma autuação como também para evitar que você pague o tributo a maior. Então informamos isso sim.

João Henrique –

Ok. Obrigado você acredita estar preparado para atendimento de fiscalização? De que forma você se prepara?

Fábio Rodrigues –

É algo que nenhuma empresa espera, nenhuma empresa quer ter esse tipo de experiência é uma experiência que não é muito boa você ter na vida mas você tem que estar preparado sim para ir de que forma acho que especialmente investindo em compliance garantir realmente está calculando tudo correto sabendo é claro né que você não consegue mitigar cem por cento dos riscos a ideia é sempre reduzir sempre algum nível de risco vai existir em alguns casos até a questão de custo-benefício é melhor você continuar correndo risco até mesmo ser autuado em alguns casos o seu custo vai ser menor do que investir em alguma coisa para evitar aquele risco

João Henrique –

Bom, com isso a gente encerra o primeiro bloco OK vou começar agora as perguntas do segundo bloco que é o bloco de conformidade tributária primeira de que forma sua

empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quando contrata os serviços e o que a empresa efetivamente entrega?

Fábio Rodrigues -

Uma das coisas que nós fazemos bastante é treinamentos para esclarecer para empresa a complexidade tributária. Por que que nós temos visto em geral todo sabe que a legislação tributária é muito complexa mesmo quem não é da área só que quando a gente começa a entrar nos detalhes a conhecer de maneira profunda a legislação você vê que na verdade é mais complexa ainda então nós sempre tentando demonstrar isso quando a gente vai se ver alguma reunião para apresentar um produto mostrar para o cliente as particularidades da legislação até colocar um exemplo para você a gente sempre utiliza, é muitas vezes nós somos demandados por empresas para entregar para ela tributação para as ncms que ela tem ela acha que você tem uma tributação por ncm e na verdade é um pouco mais complexo que isso Por que uma mesma ncm pode ter tributações distintas e aí a gente que explicar para empresa e mostrar para ela que você vai olhar apenas a ncm no seu produto não é suficiente eu tenho que olhar NCM e o detalhe do seu produto ainda vou pegar um exemplo aqui do Estado de São Paulo de icms o açúcar de um quilo açúcar de cinco quilos Os dois têm a mesma ncm só que o açúcar até dois quilos está na ST o açúcar acima de 2 kg não está no ST ou seja se eu fizer um trabalho só baseado na NCM eu vou entregar um resultado errado então a gente tem todo esse trabalho ainda de informar previamente o cliente que o cenário tributário é mais complexo do que as vezes ele imagina.

João Henrique -

Excelente. Obrigado. A segunda pergunta é, a conformidade tributária faz com que mais clientes procure os seus serviços uma vez que é complexo para ele realizar os serviços tributários?

Fábio Rodrigues -

Sim, sim, é um dos motivadores tanta questão de reduzir a carga tributária quanto à conformidade e no caso do nosso trabalho especificamente o nosso trabalho é voltado a dar conformidade uma consequência dele pode ser a redução da Carga Tributária, mas o foco principal a conformidade garantir que a empresa esteja pagando seus tributos corretos nem a menor nem a maior e certamente isso é uma motivação.

João Henrique -

Ótimo. A terceira é quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender a conformidade tributária?

Fábio Rodrigues -

Perfeito. Nós temos uma série de trabalhos que nós realizamos sempre unindo tecnologia e conhecimento tributário, mas o principal trabalho nosso grande diferencial do mercado é entregar a tributação para empresa para os seus produtos para cada situação específica da empresa para cada cenário que ela opera dizer para ela como

é a tributação daquele produto naquela situação específica entrando no detalhe de cada produto e um dos diferenciais também é o quê Porque hoje as muitas empresas estão preocupadas com a entrega do seu sped e ali no momento de entregar o sped e garantir que ele esteja correto a gente vai mostrando para ela que na verdade tem que dar uns passos para trás porque a informação não nasceu errada no sped ela já veio errada de uma nota fiscal e não foi a nota fiscal que nasceu errado também na verdade aquela informação está errada no sistema dela então o nosso trabalho ele é focado entregar a informação correta já para o sistema da empresa para que quando ela vai emitir uma nota ela vai fazer uma conferência de uma nota ou então gera sped já garantir que o resultado daquilo seja correta até porque se você já emitiu a nota errada talvez você não consiga mais arruma-la dependendo do erro, então por isso que a gente trabalha sempre da maneira mais preventiva entregando uma informação já para o cadastro da empresa.

João Henrique -

Ok. Excelente. Com qual periodicidade sua empresa se reúne com cliente para apresentar os procedimentos realizados?

Fábio Rodrigues -

Nós temos duas grandes fases, uma fase que a gente chama de projeto e depois de uma fase de monitoramento. Na fase de projeto é onde a gente verifica se realmente aquilo que ele contratou está de acordo com aquilo que a gente tá proposto a entregar fazemos um kick off um alinhamento para que ele verifique, não realmente essa daqui que você comprou é isso aqui que a gente vai entregar, é feita essa primeira apresentação e semanalmente são enviados status reports e aí varia um pouco com de acordo com cada tipo de empresa com a complexidade de cada projeto talvez ter reunião a distância semanal ou reunião presencial mensal, varia de acordo com cada tipo de projeto não tem uma regra específica mas pelo menos um status report toda semana o cliente recebe durante o projeto e esses projetos tendem a variar entre um mês a seis meses, entregue o projeto a gente entra no que a gente chama de fase de monitoramento que é garantir que o cliente continue em conformidade atualizando ele das mudanças legais e aí diariamente ele recebe essas atualizações isso tudo de maneira automatizada além dessa informação entregue de maneira automatizada as reuniões de relacionamento com os clientes pelo menos uma vez por mês ou presencial ou à distância.

João Henrique -

Maravilha. Ok. Com isso encerro aqui o segundo bloco e vou dar início ao terceiro bloco que é economia de tempo. A primeira pergunta é em relação à economia de tempo quanto você acha que seus serviços oferecem aos clientes?

Fábio Rodrigues -

Não temos um índice único para isso o mapeamento exato até porque normalmente a gente não coloca para empresa nesse formato de que ela vai me contratar a nossa solução ela vai reduzir a equipe dela normalmente o que a gente coloca aquela equipe dela vai poder se preocupar com outras atividades que demandem mais

conhecimento, uma análise funcional e aquilo que dá para ser automatizado a gente automatiza, mais eu acredito que facilmente conseguiria reduzir pelo menos 50% do tempo que hoje ela consome com os profissionais da área de acompanhamento de legislação.

João Henrique –

Se você me permite, pesquisando eu vi que vocês trabalham com a inteligência artificial e isso acaba facilitando o trabalho na consulta de alguns produtos e serviços no caso.

Fábio Rodrigues -

Isso mesmo, facilitar a vida da empresa e do profissional para que ele possa exercer atividades mais estratégicas então a pessoa fica aí acompanhando, ah, será que saiu alguma mudança será que o CST mudou será que o MVA daquele meu produto aumentou será que ele saiu da ST então a gente automatiza isso e ele pode fazer análise mais estratégicas como por exemplo Será que vale a pena abrir um CD no outro estado ele se dedicar mais a parte de planejamento tributário E ali a parte do compliance a gente cuida para ele.

João Henrique -

Obrigado. Como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais?

Fábio Rodrigues -

A gente procura sempre integrar a nossa solução com o ERP que a empresa já possui, ela tem lá seu software e que hoje normalmente ela preenche as tabelas de tributação de maneira manual pessoas vão lá e preenche muitas vezes utilizando a equipe de tecnologia da própria empresa o nosso trabalho automatizar tudo isso então integrar o nosso software ao software deles para que essas atualizações de tributação de legislação entre direto no sistema e com isso realmente você conseguir automatizar o processo para que não precise ter essa intervenção de uma pessoa digitando dados do sistema.

João Henrique -

Ok. A terceira pergunta é, com economia de tempo você consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão?

Fábio Rodrigues -

Nós temos algumas modalidades de trabalho em que isso acontece, por exemplo, especialmente na parte fiscal, nós temos um produto que é um operador logístico tributário, no qual a gente entrega as regras tributárias, e que ele consegue a partir dessas informações, tomar decisões como por exemplo se ele tem várias unidades de onde que é melhor ele dar saída por onde é melhor ele comprar então a gente auxilia nessas decisões utilizando essas informações tributárias.

João Henrique –

Ok. Quarta pergunta, quanto tempo você investe para atualização as normas tributárias?

Fábio Rodrigues –

Nós temos cerca de 25 pessoas aqui na empresa que ficam só acompanhando as atualizações legais, então além de equipes de tecnologia equipe de projeto de monitoramento nós temos uma equipe de 25 pessoas só para acompanhar a legislação acompanhá-la e transformá-la em estruturas lógicas que possam ser entendidas pelo sistema Por que o nosso trabalho não é entregar um informativo para pessoa para trabalhar entregar uma informação já estruturada Então essa 25 pessoas ficam fazendo esse trabalho, mapeando tudo o que sai de mudança na legislação transforma isso em estruturas lógicas e o sistema de acordo com o perfil com os produtos de cada cliente eles conseguem extrair aquilo que interessa para empresa.

João Henrique -

Ok. Com isso a gente encerra esse terceiro bloco vou dar início ao quarto bloco que é economia de dinheiro, a primeira pergunta é, em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam a economia de tributos do cliente?

Fábio Rodrigues -

Perfeito. Até tinha dito que o nosso principal propósito é trabalhar na questão do compliance, não necessariamente reduzir a carga tributária, mas permitir que ele tributos corretamente, nós também temos esse viés de identificar a questão de oportunidades, então a gente verifica as informações que o contribuinte já prestou pro fisco nos últimos cinco anos e tem capacidade de processar esses dados sejam as notas fiscais ou sped dele e a partir daí identificar oportunidades e é muito comum algo até que tem nos surpreendido é que as empresas cometer um erro era esperado tendo em vista a complexidade que é a tributação, mas nós temos que visto que nesse dela errar em geral ela acaba errando pagando tributo a maior ela paga claro também tributo a menor, mas no total ela tá pagando ainda a maior então a gente também desenvolveu essa linha de trabalho focado em identificar oportunidades na empresa especificamente em relação à tributação de produtos.

João Henrique -

A segunda pergunta é, você entende que o cliente contrata os serviços tributários somente visando a economia de dinheiro ou isso é indiferente?

Fábio Rodrigues -

Não, acho que não é só por esse motivo, também não é indiferente e depende também do momento econômico se eu colocasse para você talvez a mais de cinco anos eu via que as empresas estão muito preocupadas com a parte da conformidade, aquela questão de sped tudo mais vinham muito preocupada conformidade mais de cinco anos para cá e que passando por momentos mais delicados da economia eu tenho

visto que as empresas estão procurando mais na questão da economia tributária, não que o compliance deixou de ser importante também é eu só pelo menos aqui no meu trabalho eu tenho sentido que a questão da economia tem ganho mais relevância antigamente a gente só ficava na parte do da conformidade hoje não hoje também tem que falar um pouco da economia, eles estão em busca disso.

João Henrique -

Ok. A terceira pergunta se o cliente economizar dinheiro com serviços tributários você acredita que reduzirá as diferenças de expectativas?

Fábio Rodrigues -

Sim, ele consegue quantificar de forma mais rápida que aquele investimento que ele fez ele teve um retorno como a gente desenvolve alguns trabalhos nesse sentido em que você mostra para o cliente, olha você pagou tal valor a maior você tem direito a recuperar isso e desse valor você vai me pagar um percentual então fica muito claro o pequeno pedaço que ele tá pagando e a economia que ele tá dando e quando a gente trabalha só com parte da conformidade às vezes fica mais abstrato para ele conseguir entender o benefício daquilo porque talvez ele pode não ser nunca autuado tudo bem que é conformidade garantisse que ele não fosse autuado, mas como ele não foi autuado ele acabou não vendo o benefício daquele quando você mostra que ele está economizando ele já consegue recuperar aquilo fica bem mais fácil dele é identificar o benefício do trabalho.

João Henrique -

Ok. A quarta pergunta é sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita?

Fábio Rodrigues -

Faz parte também do nosso portfólio oferecer planejamento tributário, mas não é a nossa principal atividade, nossa principal atividade é a questão do compliance.

João Henrique -

Ok. Bom, com isso eu encerro o quarto bloco, quero te agradecer mais uma vez, foi muito bom te entrevistar, você que é um conhecedor principalmente de PIS e COFINS eu assisti ontem o programa da TV classe contábil.

Fábio Rodrigues -

Oh, fico feliz.

João Henrique -

E, muito obrigado mesmo por ter me ajudado neste projeto, o senhor quer deixar alguma palavra, algum comentário, alguma coisa que passou?

Fábio Rodrigues –

Não, acho que deu para explicar bem o trabalho e agradecer a você aí a oportunidade de poder compartilhar o que a gente faz aqui no nosso dia a dia que é bem desafiante, mas a gente acredita que tem gerado valor para as empresas.

João Henrique -

Ok. Então com isso encerramos a entrevista.

===FIM===

Apêndice E

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA SR. JOSÉ SEFARIM ABRANTES

João Henrique -

São Paulo 20 de agosto de 2019 estou aqui com o Dr Serafim aqui para uma pesquisa do mestrado em ciências contábeis da Fecap e o tema do meu projeto é indícios de expectation gap em serviços tributários na cidade de São Paulo e eu quero agradecer aqui antecipadamente o senhor Serafim por participar desse projeto por conceder aqui essa entrevista e dizer que eu preparei aqui um roteiro com quatro blocos de perguntas e o primeiro bloco diz respeito à atendimento a fiscalização segundo conformidade tributária terceiro economia de tempo e o quarto economia de dinheiro tá, se as perguntas, se de repente não ficar muito clara a pergunta o senhor pode me interromper e fique à vontade para responder ou não as perguntas.

José Sefarim –

Ok. Vamos lá.

João Henrique -

A primeira pergunta que eu trouxe aqui doutor Serafim é, qual sua percepção em relação à contratação de serviços tributários? Você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?

José Sefarim -

Bom, eu me chamo José Serafim Abrantes desde 1965 como empresário da área contábil e titular e criador da orcose organização contábil sempre nesse bairro. Olha respondendo a sua pergunta o cliente contrata uma empresa contábil, um contador um profissional da área primeiro com o objetivo de ter mais as contas suas contas em ordem, quando eu falo contas falo a contabilidade da empresa os registros fiscais a elaboração das guias para pagar os impostos e os impostos devidamente pagos, nem mais, nem menos, a busca dele é que se faça corretamente e sejam pagos um passo seguinte ele vai examinar se a atividade econômica que compensa ou não mas é um segundo momento.

João Henrique -

Quais medidas uma empresa adota visando a proteção contra a fiscalização do cliente?

José Sefarim –

Nós somos uma empresa muito idônea e estamos muitos anos, tem 54 anos que a orcose tem, então ela sabe que o melhor serviço é aquele que é prestado mais corretamente e o serviço é correto amplamente correto quando não há problemas de ordem fiscal ao longo dos anos, é isso que nós buscamos, e é isso que felizmente nós temos atingido nós raramente temos um serviço revisto pela fiscalização normalmente

há uma concordância com o que nós fizemos para atingirmos esse ponto nós temos gente muito preocupada com isso internamente o serviço nenhum deles é passado apenas uma pessoa, é passado pelo operador, depois do primeiro chefe vai para um diretor, revisa os trabalhos e assim nós evitamos muitos transtornos na área tributária. É muito raro temos alguns problemas tanto que nós temos 54 anos nós pagamos multa para cliente até hoje uns 3 ou 4 apenas e também lidamos com colaboradores com muito carinho muito respeito 54 anos em média 150 empregados na época áurea agora tá mais ou menos, 104 eu tive 4 ações trabalhistas das quais ganhei 3 e perdi 1 a gente procura ser o mais sério, honesto e legalista possível.

João Henrique -

Que bom né. Sua empresa apresenta essas informações relativas as ações que visam à proteção do cliente?

José Sefarim -

Olha na verdade nós não temos um, nós temos um dossiê que nós apresentamos para o cliente onde nós esclarecemos todo o nosso trabalho escrevemos como trabalhamos posteriormente a isto não há uma avaliação constante perante o cliente do que nós estamos fazendo, avaliação a gente faz mais quando o cliente reclama o cliente fazemos de quando em quando uma pesquisa de tranquilidade do cliente normalmente sempre ela vem com uma avaliação positiva de 80 90% e isso é muito bom, isso nos deixa mais ou menos tranquilo só que o mercado não é tranquilo né. Hoje é coisa cada dia fica mais complicado é mais difícil, mas nós vamos atualizando diariamente temos implantado novos sistemas nosso treinamento com os nossos colaboradores é muito forte, principalmente na área central, área do meio da empresa né e com isso temos evitado muitos problemas mas não temos assim um sistema de avaliação constante e direto junto do cliente fazemos em todos os nossos balanço todas as empresas nossas tem balanço tá não importa se é pequenininha todas tem junto com esse balanço anexamos uma análise econômico-financeira para o cliente isso não nos incentivou a melhorar ela mais ainda e aprofundar porque as respostas nós termos dos clientes com relação a isso é muito pequena e tem um custo danado. Além de preparar eletronicamente depois nós imprimimos com gráfica e tudo e mandamos para o cliente tentamos com gráfica melhorar para ter um visual mais bonito, as respostas não alteraram muito isso porque na minha visão os clientes estão tão ocupados com a iniciativa chave deles básica que não sobra tempo para ficar vendo os acessórios daí ele tem que descansar tem que se ligar na família eu quero crer que seja mais por essa razão mas pode não ser, então nós faz uns cinco anos seis anos que nós fazemos isso mas nessa toada tô pensando agora até em que fazer uma renovação que mais o cliente podia desejar só que não temos o sabor de contar a posteriori com carinho e nos dá um retorno olha melhora isso eu gostei daquilo é muito pouco em 300 que nós mandamos temos resposta de 8 5 4 é muito pouco.

João Henrique -

Ok. Eu esqueci até de mencionar, mas a ideia dessa pesquisa é investigar se existe né a lacuna de expectativas entre o cliente e o profissional tributário para poder publicar essa pesquisa e de uma forma poder trazer alguma melhoria acadêmica e aí também na nas empresas como um todo.

José Sefarim -

Tudo que se escreve sempre é útil, quer ver a última reunião que nós tivemos até tá pensando se não era conveniente dentro do foco que você mencionou a gente contratar uma empresa fazer uma pesquisa para nós sem nenhum dado vai na empresa se apresenta, eu sou representante da orcose fui contratado para fazer uma pesquisa preciso conversar com o senhor uma hora para saber quais as vantagens do senhor ser cliente da orcose, quais as desvantagens, o que o senhor acha bom e que o deve melhorar, mas cara para visitar 300 clientes, estamos dilatando porque o momento não é de muito gasto né, hoje as empresas contábeis como todo setor de serviços da economia brasileira estão lutando para continuar vivos e não hoje né, já faz 3 anos, você vê que as avaliações do PIB na área de serviços tem diminuído 0,5% aumentado 0,5% todos nós estamos lutando para continuar vivos, você sabe quando você continua vivo, primeiro você não tem ajuste de preço, mas os custos aumentam diariamente, ninguém segura, a modernidade traz mais custos e as vezes você não consegue repassar os custos que um exemplo, esse e-social a briga que deu que não temos condições de atender as necessidades e quem conseguir atender claro que dá para atender se eu botar mais 10 pessoas aí só para você vai atender mas eu consigo repassar esse custo pro usuário, o momento não é para isso, por isso dá esses atritos que você tem percebido, mas isso não me sai da cabeça mas ora menos ora basta melhorar um pouquinho a economia com certeza nós vamos implantar isso, nós precisamos saber mais objetivamente no que nós somos bons e naquilo que nós não somos tão bons para melhorar imediatamente, como se melhora? Contratando gente especifica, treinando essa pessoa, então nós precisamos saber disso, mas é um investimento grande que por enquanto tá dilatado para frente.

João Henrique -

Ótimo. Você acredita estar preparado para atender fiscalização? De que forma sua empresa se prepara?

José Sefarim -

Nós temos diretores que praticamente só ficam dentro da empresa eu tenho que retroagir esses 50 anos de empresa nunca tive dificuldade para atender o cliente porque a fiscalização quando vê a orcose é uma empresa idônea a gente tenta fazer o melhor possível isso pode parecer que não, mas me ajuda muito, o fiscal já entra, quem é seu contador? A orcose, ah, tá bom, já começa a ver as coisas com os respeito muito grande, claro que não é só a orcose, outras empresa também, então eu nunca tive dificuldade nunca tive constrangimento em fiscalização, começa a ficar entrando empresa quando a gente aqui hoje à noite tá normal isso né ligava para mim por favor atenda tudo que ele pede me liga se precisar um diretor nosso acompanha essa fiscalização, ou tempo on line ou a cada momento marca com os fiscais quando eles pediram nós vamos estamos à disposição nunca tive constrangimento nem 30 anos atrás e muito menos hoje que é muito menor as fiscalizações in loco hoje tecnologia é avaliado de informação precisa ser feito nós alteramos o que precisava para frente para trás nunca vai estar errado pode não está tão perfeito como ele deveria, mas a gente corrigi imediatamente, aliás temos treinamento com os diretores para isso porque não podemos ficar parados evolução existe na pressão panela de pressão serviço melhor primeiro a melhor coisa que eu tinha e confesso que com muitas

realizações comprar uma bagunça aqui na empresa e falar assim problemas fazer um trabalho sério como sempre fizemos eu tenho muitos clientes que vieram é óbvio que tem outras empresas e quais são até melhores que as nossas padrão de trabalho muito forte, tanto que nós temos clientes, a orcose é nossa a 54 anos temos clientes com 56 anos quer dizer trabalhamos com o pai aí virou pro filho e estamos trabalhando pro neto você pode até pensar acho que algum momento o neto não falou para o pai ou para o avo, poh, vamos parar de trabalhar com esse contador Jurássico, provavelmente, né, ao que o avô deve ter respondido, escolhe o contador que você quiser, deixa eu te lembrar, esse contador aqui nunca deu nó em nós, nunca deu problema com fiscalização, então essa é a grande resposta a sua colocação.

João Henrique –

A confiança é a base de tudo.

José Sefarim -

Não temos nenhum constrangimento em atender a fiscalização porque brigamos para fazer o melhor e se algo há errado e muitas vezes há o cliente é o primeiro a saber que isso não tá tão correto, percebe, seu João, nós percebemos, não temos o poder de gestão da empresa mas temos obrigação de assessoramento, isso nós prestamos, então quando tem algum problema levantado pela fiscalização o cliente já sabia que isso podia acontecer.

João Henrique –

Muito bom, com isso eu encerro esse primeiro bloco atendimento a fiscalização e dou início agora ao bloco de conformidade tributária, de que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que é sua empresa efetivamente entrega?

José Serafim -

Esse sempre foi o maior propósito da orcose neste 50 anos é claro que era muito difícil e complicado era tudo na mão, mas mesmo assim nós já tínhamos isso como é que tá passando por um setor para o setor qual setor para liberar para o cliente por isso que nós temos 170 empregados para trabalhar mais de 350 empresas ao longo deste 20 anos a tecnologia veio avançando de uma maneira muito forte nós estamos em 103/104 pessoas isso diminuiu, mas para manter essa mesma conformidade que traga para o cliente tranquilidade nós começamos investir muito em tecnologia hoje por exemplo, nós temos internamente duas pessoas que só fazem programas que assimilam os controles particulares do cliente para que nós possamos fazer a conta de mais perto da realidade possível, porque se não tiver a documentação consegue fazer uma contabilidade real, mas tendo documentação só um mal profissional não consegue fazer tudo para você para a gente pode examinar no após os seus problemas não são os sem documento ninguém faz hoje controle tem que ser no celular, etc, algum programinha por mais simples que seja cansado conferimos eles estão se tiver mais coisa só falta podemos dar ao cliente esse trabalho acompanhamento tributário Está tudo muito mais perto da realidade corrida demanda é muito grande são constante mas com muito trabalho consegue sempre melhor ao

que não vai também ok a conformidade tributária faz com que mais clientes procuram em seus serviços uma vez que é complexo para eles realizar os serviços tributários área tributária fiscal e-social que chegou o ponto Hoje eu ter um advogado na empresa só faz isso a formação exigida apenas relação entre estado de São Paulo Como chama os outros de cursos com colegas daqueles status alegria Brasil que apresentam um grupo de empresas contábeis têm no Brasil inteiro Porque isso é uma cidade nós percebemos 25 anos atrás montar uma empresa sol entra empresa no grupo que é tem quatro diretores checa dois dias que a empresa avaliam todos como eles trabalham e depois aquilo que nós não gostamos uma vez mudado ele é aceito no padrão de 10 anos muitas empresas têm filhotes do Brasil inteiro tem que ter um trabalho uniforme e só consegue uniforme com um grupo de empresas que participam dessa mesmo princípio senão não consegue ver contato da empresa contratada no estado e tem tudo padrão de trabalho dele nós somos obrigados a criar o Brasil já tem outro paralelo também criar um Gmail mais de 25 em São Paulo onde só tinha dois pastor faça suas fases né E agora temos outros já temos mais um em São Paulo tem volta T2 e Deus nas grandes cidades do interior já tem diversas cidades também tem para poder ficar isso cliente que tem filé de diversos estados Poços Então essa conformidade eu disse que ele ia ficar desse jeito é muito claro que leva ao longo do tempo aqui fala alguma coisa tem outro grupo Via Brasil Infantil em todos os estados O que fala a mesma linguagem isso não falar uma reclamação do cliente de algum Isso não pode acontecer claro que isso essa participação unidade pensamento de trabalho do condutas Com certeza eu faço com que muitas empresas precisam trabalhar com isso.

João Henrique -

Quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender a conformidade tributária?

José Serafim -

Hoje no momento atual talvez nem eu fosse a pessoa certa para responder isso que operacional e essa sua pergunta diretamente ligada para ela, mas com certeza nós nos preocupamos muito com isso e constantemente fazemos inovações, ninguém segura evolução seja do que for hoje a evolução é para melhor ou para pior que não sabe solução ninguém segura trocamos muitos novos sistemas a toda hora vai ter como sistemas que traga melhorias e mais confiabilidade nosso trabalho para o nosso cliente.

João Henrique -

Ok. Com qual periodicidade sua empresa se reúne com cliente para apresentar os procedimentos realizados?

José Serafim -

Acho que assim, estamos buscando fazer isso uma vez cada semestre, mas não estamos conseguindo. Eu vejo quando tem mais uma pessoa um dos diretores e vai que tem que visitar, mas também é complicado porque ele é necessário aqui dentro eu já estou pensando até de uma pessoa ficar o dia inteiro visitando nossos clientes

pelo menos os 80 maiores vai o primeiro 80% dele pequeno médio grande, sei lá, será mesmo se o menor que paga menos e cuidar de ocupa menos ele ganha menos na pressão dele todos são muito importantes para melhorar isso, melhorar de que maneira ter uma pessoa que prepara umas poucas perguntas para o cliente, porque ele não tem tempo para ficar conosco faz umas 4 perguntas perguntar enquanto que ela tá fazendo outra coisa, mas o nosso objetivo é ter uma pessoa 8 horas no dia, é só melhorar do que tá, mas ainda não sei que tem que achar uma pessoa que gosta de relacionamento, mas no momento atual não é propício para isso, mas não sai na intenção de pôr em prática.

João Henrique -

Com isso encerro esse bloco de conformidade tributária e dou início ao bloco de economia de tempo, em relação à economia de tempo quanto o senhor acha oferece aos clientes?

José Serafim -

Em relação à economia de tempo no Brasil se consome muitos dias para te dar acreditar já vista fica 153 Dias 158 dias enquanto outro país às vezes que é 20:22 realmente no Brasil o mundo tributário é muito difícil acessar, quem Sou eu para responder aí mas eu acho que no convívio entre os seres humanos tudo pode ser melhor no Brasil essa regra não precisa de ser muito pé da letra né cada um que é o que quer continuar hoje tecnologia avançando muito Federal e Ação se comunicando mais isso tem dois filhos né Ligar para Rodrigo como o que importa para todos é verdade e eu acho que é excepcionalmente que o Paulo não pode ser mas foi uma grande maioria Quando Vim de verde Tem óleo com a lei eu não tenho paciência nem com problemas de ordem tributária isso como objetivo Ainda tem muito a ser feito aqui para mim já tem muito para se fazer mas parece que tá querendo levar isso a mais sério né diz que tem é necessário Que pena que precisa dele que tem que cumprir os meus clientes então a gente nós brigamos implantando sistemas no cliente que ele possa atender com mais facilidade, mas isso não é tão simples interação triplo ainda continua passando dificuldade tem muito caminho para nós podemos fazer em vez da 150 dias já está na boca nos países que é bem grande por exemplo só para lembrar na área fiscal pessoa física Brasil declara o patrimônio, é claro que eu entendo que isso é necessário para um controle mais profundo. Eu sei disso não existe isso porque a tributação sobre rendimentos, mas o Brasil eu acho que ele tem ninguém faz nada sem ter necessidade você faz o que a sua imensa e faz divisão de bens agregação de bens aumentou tem que ser combinada com internet então tem suas razões perto ainda em primeiro tempo você percebe que temos muito quatro cantos tomar decisões provavelmente voltar, mas a maioria da um bom dar um bom lutado para o fisco as pessoas.

João Henrique -

A sociedade ganha, né.

José Serafim -

Sim, mas é difícil porque ninguém quer perder o controle não quer perder poder tem interesses econômicos sociais do Pires mexe com muita gente né, mas uma coisa está claro o Brasil não podia continuar assim, com tantos protegidos e a grande maioria desprotegida. Enfim, o nosso Brasil é maravilhoso, rico.

João Henrique -

Como sua empresa busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais?

José Serafim -

Ah, isso na verdade é a grande variável do momento que toda empresa se não buscar não vai resistir no mercado a orçose hoje já tem uns 20 clientes que não tem relação pessoal com ninguém, essa busca de sistemas tudo é colocado a disposição do cliente eletronicamente até o pagamento de boleto ele não quer ligar para orçose falando que precisa do boleto, você então a orçose hoje tem isso, e o cliente não tem contato, verbal, pessoal, é tudo eletrônico, ele manda a documentação eletronicamente, ele tem tudo a disposição, quando ele quer alguma coisa ele liga no telefone e pede, preciso disso, você ter uma ideia internamente todos os setores tem um arquivo que você pode buscar nesse arquivo quais são os sócios quando você não sabe isso entre nós aqui quase considerados necessários quem pode quer conversar comigo eletronicamente que é isso né constantemente novos modelos eu mesmo quando vejo alguma coisa pego escaneio e mando para o meu diretor, pensa nisso, oferecem sistemas novos eu mando para ele, estamos só seis meses desenvolvendo isso não se preocupe que não já tava na frente.

João Henrique -

Com economia de tempo sua empresa consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão?

José Serafim -

Essa é a grande busca. Nossa empresa trabalha para empresas pequenas que faturam desde um milhão por mês até cento e cinquenta milhões por ano, que dá uns quinze milhões mês. Eu tenho clientes, para você ver o que é a orçose que trabalharam comigo durante mais de 40 anos então produzindo assim para implantar área fiscal, agora vou implantar trabalhista em todos os setores implantados agora eu quero só assessoria da orçose, eu vou fazendo sempre o que o cliente quer, essa é minha obrigação. E aí passados um ano, dois anos, Serafim, eu estou muito apertado na empresa posso para com você? Claro, como quiser cara, mas eu quero continuar tendo você como meu amigo meu quero ser seu cliente pelo menos na parte pessoa física. Faça declaração da família inteira.

João Henrique -

Quanto tempo sua empresa investe em atualização as normas tributárias?

José Serafim -

Nós temos do lado de lá, é um conjunto, uns 40 lugares, para treinar os clientes, os clientes.

João Henrique –

Olha que bom.

José Serafim -

Porque se não quem paga o pato sou eu. Só, que eu acho muito caro para as pessoas se marca se inscrevem 30 20 vem 10 12 não posso discutir a gente insiste primeiro andar treinamento uma para 20 lugares conta para 8 nós fazemos constantemente operacional nosso tempo não quiseram escolhemos fora na melhoria tá precisando de serviço não diretor Anota tudo quatro cinco seis folhas eles vão para a rua para mim isso que eu não consigo mais diretor departamento quando chama atenção aprender escrever terceiro tempo tem que trocar isso gera um problema muito grande 54 não é fácil muito complicado as coisas bom serviço tipo assim você me ligou e já dispensado curso treinamento cliente se trocar a gente nós propaganda do lugar é bom serviço prestado tudo que ele precisa de que se você imaginar tipo de repente eu tenho uma reclamação do cliente já contrato uma empresa uma pessoa um profissional para fazer uma palestra uma duas palestras como você passar para o cliente mas tá aí tá vazio que tava alugada alugando quantas vezes 3 4 meses não usa mais que resolver cliente quando precisa fazer reunião usa, hoje uma empresa de serviços seja de que regime for se não tiver treinamento não dura.

João Henrique -

Ok. Bom, vamos entrar agora no quarto bloco economia de dinheiro, em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam a economia de tributos do cliente?

José Serafim -

dinheiro lá em cima tudo que você faz para você mesmo ou para terceiros essa variável não pode ser da sua cabeça em tudo que você faz principalmente para os outros que é isso que garante Com certeza ele tem com certeza que eu faço da melhor forma possível para avisar que eu vou pessoalmente lá eu passo lá mesmo período o dia todo experiências os meios de comunicação tão forte que o cliente agora na mente pede isso mas o cliente quer vir aqui Tempo Perdido para tirar proveito dele não importa Ligar cliente Será que eu não posso ir às 6 horas Seu João meia-noite uma hora da manhã mas eu durmo de manhã cedo só só gosta da noite na sua oito nove dez para tirar o limite das pessoas no meu também no mês de abril o meu vídeo tem que encarar jantar fora quem ia tomar isso isso é meia-noite código do Brasil história mas era muito bem hoje eu não tenho mais essa agenda folgada segunda-feira terça-feira às 7 horas tem uma pizza depois de lá eu vou para Sorocaba quero ver o Hotel Kennedy na quinta-feira na quinta-feira O que quer dizer e às vezes achando falou te conhecer um cara da Controller contabilidade manda o Davi

João Henrique -

Muito bom, o senhor entende que o cliente contrata o serviço tributário só vem somente visando a economia de dinheiro ou isso é indiferente?

José Serafim –

Essa é uma variável que ele procura ter dinheiro para ter um serviço bem feito, para que ele não precise pagar duas vezes a mesma coisa, isso é uma variável. Outra variável que ele quer ter um pessoal competente a sua volta não sei tá quando conversar não só perguntar a mesma coisa duas vezes, ele contrata a pessoa que ele sinta firmeza no que fala que o cara, todo ser humano raciocina né, uns mais, outros menos, mas todos raciocinam, e normalmente o cliente fica mais concentrado naquilo que ele tem que fazer diariamente, que é o ganha pão dele. Então você tem que centrar não no que ele faz, ele faz melhor que você tem que se centrar nas dificuldades que ele tem.

João Henrique -

Se o cliente economizar dinheiro com serviços tributários você acredita que reduzirá as diferenças expectativas?

José Serafim –

Olha, economizar dinheiro na área tributária é meio complicado no nosso país, primeiro que a área tributária é muito cara, é muito grande, para você pagar o certo você precisa contratar um profissional competente para lhe assessorar, é isso que eles precisam fazer, agora economizar deixando de pagar, não é uma economia, eu sempre prego, olha o que você não pode pagar hoje amanhã vai ser mais difícil duas vezes, então tem que apertar o cinto e vamos mudar o esquema de venda sugiro estudar uma maneira de melhorar o preço porque não vai economizar dinheiro com isso, tem que ter uma boa assessoria para poder pagar o mínimo possível dentro da norma legal, eu por exemplo, recebo quase que mensalmente no escritório, um pessoal oferece pagar impostos com precatórios, eu hein, não pode deixar eu vou consultar alguns clientes depois a gente se fala, nem ligo pros cliente, isso é uma picaretagem danada, você não tem como dizer que aquele crédito é verdadeiro, 95% são falsificados, se a origem não é boa, se acha que eu vou me meter nisso, nem que seja para pagar o, os caras vem oferecer, eu aviso, o meu dinheiro eu ganho dos meus trabalhos quero comissão de b*** nenhuma que você fizer. Tiver comissão para dar para mim, baixa pro cliente, só que eu falo isso na frente de todo mundo, eles não gostam disso, sabe seguradora, nunca, nunca, não quero receber um tostão de ninguém, faça o melhor para o meu cliente, só que aos longos dos anos João, se passa isso pro cliente, o cliente sabe disso, então isso cria mais confiabilidade, é isso que fideliza um cliente, então economizar, a melhor maneira de economizar dinheiro é isso, pelo bom assessoramento, o cara que saiu que tem 50 filiais que falei para você, agora tá voltando quer que eu faça tudo de novo agora a coisa funcionamento Sobretudo com os diretores de cada um pelo que queria aí você apertou demais para suspender eu queria de novo para a gente fazer tudo de novo sabe essa mudança que a coisa tá brava, e eu tenho condições de fazer em grande escala, porque tem uma estrutura muito forte, muito eletrônica muito empregada, tem gente muito boa, séria, eu não permito que o empregado de nó em ninguém, se der tá na rua. Melhor economia o que seria o valor mais caro ao longo do tempo ela se transforma também

economia em não ter surpresas desagradáveis, se não vai passar por situações difíceis, o pessoal vem aqui e fala, Serafim me ofereceram quitação eu pago 30% dos impostos, eu pergunto, você acredita nisso? Você acha que você compra alguma coisa que vale 100 sempre 30. Imagina se alguém que está acostumado a pagar um imposto de 100 150 milhões por mês recebe um auto de infração de 2 bilhões. Esquece, nem o patrimônio dele todo vale isso em uma situação normal o seu patrimônio que era dois milhões em situação de crise vira um. Então, voltando, economia se faz com gente séria, pessoa séria, com bons assessores de pensamento sério te dando o melhor, o assessor não decide, na verdade quem decide é o interessado, só que o assessor leva todas as soluções, desde que seja honesto. Veja se tem mais alguma coisa? Se não você perde muito tempo.

João Henrique -

Não, ficou bem claro as respostas do senhor, foi bem proveitoso eu queria agradecer mais uma vez a participação do senhor, eu farei a transcrição agora e vou enviar para o senhor e eu encerro a essa gravação obrigado pela disposição do Senhor em me atender, todo esse conhecimento, todos esses anos prestados aí na área contábil fiscal, é muito bom conversar com pessoas esclarecidas no assunto.

José Serafim –

Obrigado João, na verdade eu coopero muito com isso, nunca deixo de fazer quem me pede essas coisas, porque para mim conhecimento quando fica só com a pessoa é mera cultura pessoal sua vida conhecimento quando você consegue passar para alguém, se não passa é cultura sua, nada contra hein. Quando eu tava no Federal, depois sai de lá, mais em certas reuniões de discussão matando Coelho eu era muito obrigado pelo celular nunca está tudo certinho Mas algumas discussões o presídio que ele tiver melhor aqui foi esse cara do São Paulo se preocupa com todos nós mas eu acho que tem razão eles em português transformar Mestres e doutores eu fiz um convênio com a USP eu fiz um conversa assim eu queria formar Mestres e doutores equação muita gente é só os que tem aqui só que eu queria assim para os professores não os alunos que estudam no hotel da família eu falo a minha vez em quando filmes que os professores fosse nas capitais muito amigo eu preciso service Premium combina com Augusto curso professores você pagava 33 portanto 100% do curso Será que você não podia fazer isso apenas Eles podiam fazer Demorou conseguiu aprovou aí eu vendia isso faculdade universidade da capital cidade Aptoide eu contratar uma faculdade de La Plata E a faculdade que é querer almoçar dois terços do menor dois terços de um número e vou ver e eu deixar para o lado podia fazer o que quisesse podia ser isso não é meu pode ser quero fazer um contrato com ele um compromisso dele depois da aula para mim tava bom a faculdade queria seguir os dois textos ou terça e foi passar um texto para aluno que é bem mais barato que o aluno 9899 famosos mais 250 do Brasil tristeza para poder existir se não conseguir Mas já saía bancando não ter muito bom mesmo na época não sei hoje atividade profissional de RBS quem manda o cara vai puxar assunto só sabia não é obrigado jovem Eu que agradeço acho que Obrigado também mais 1000 a vida me trouxe muita experiência e eu entrei acredite se quiser todo mundo meu filho o conhecimento em grande parte das pessoas canalizar e o meu presidente você também domingo essas coisas de vez em quando no primeiro momento não gosta mas é mais para madurar depois esses meses ver aqui duas três vezes não tiver um objetivo cumprido Quantos

anos a Bel tem segunda-feira eu te amo pudim eu vou falar agora não precisa me dar uma oportunidade aqui já quebrou equipe quero saber quando vão entregar o domingo Vamos fazer uma agenda aí porque eles precisam disso sabia que a comissão que nós já comeram de 5.5 encontrei você não pode perder tempo Na verdade é um ato mesmo agressivo eu te comentei esse assunto temperatura no Ceará na série B Presidente Prudente aquela hora vice President a placa lá você pode ver em Brasília na série D série C diferente aqui em São Paulo tudo bem eu vou terminar o prédio eu regularizo então aqui oh nesse caso nessa academia tem uma quinzena vai ter um evento amanhã eu tenho aula o que tá fazendo é muito bom tem muito Sérgio ainda muito é para te pedir procurador-geral grupo Líder Contábil tem um ano bissexto queria ter uma Sindicato dos contabilistas tem o comando na Federação e Sindicato do interior até hoje nada acontece que não passa na minha mão a pessoa sem silicato receita que eu tinha por cento para 18 16% eu tenho que dar força e Apoio às pessoas né porque Dilma Cadê Todos nós somos cinco coordenadores Salvador Carlos Agora que eu Irineu eu tinha abandonado Jair de Freitas grande comandante do grupo azul Sorocaba minha mulher me cobrou não tá mais a gente tem que ajudar me acompanha sabe o que é tudo é maravilhoso tem horas difíceis sério você que eu não falei cada grupo Manda os seus chapa de oposição 36 conselheiros hoje um grupo qualquer consegue uma 76 cabeças boas 72 agora eleição de 13 de nova pessoa a chapa de oposição apresentou a metade cada grupo apresenta nove pedido final de 99 62331 peso como sua mãe fazer meu anjo desculpa a sua comida que quer trabalhar dá para comprar essa junção Só existe faculdade de uma aula agenda tem conhecimento é por isso que eu tenho outra chapa grupo lata uma foto daquele que irá prover arcontado já diretor em três vezes 4 x 6 com gente boa comprometida o que acontece vai um grupo começa a fazer as coisas tão boa não tão sério três vezes o nome desse grupo série C Siscom por dia no CFC tenho nada contra os outros agora com essa possibilidade de material de conselhos Espero que não Muito obrigado

===FIM===

Apêndice F
TRANSCRIÇÃO SR. ADJAN ROSSI

João Henrique -

São Paulo 22 de agosto de 2019 estou aqui com o Sr. Adjan Rossi para uma pesquisa de mestrado da fecap. Eu queria agradecer antecipadamente por ter aceitado participar dessa pesquisa. Eu vou fazer com ele uma entrevista de uma série de entrevistas que venho fazendo com profissionais e clientes para poder atender o objetivo da pesquisa que tem como tema indícios de *expectation gap* em serviços tributários prestados na cidade de São Paulo. O trabalho pretende identificar se existem lacunas entre a motivação na contratação dos serviços tributários versus a percepção dos profissionais. Então fica meu agradecimento ao Sr. Adjan. Essa entrevista está dividida em quatro blocos, ok, o primeiro é atendimento a fiscalização. Se alguma pergunta o senhor não entender eu posso repetir e o senhor pode me interromper a qualquer momento se achar que não deve responder também pode ficar à vontade e a gente vai conversando mediante o surgimento de dúvidas.

Adjan Rossi –

Perfeito.

João Henrique -

A primeira pergunta é: Qual Sua percepção em relação à contratação de serviços tributários? Você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?

Adjan Rossi -

Eu acredito que o cliente contrata para ter, eu diria assim pode até parecer engraçado, mas ter alguém que ele possa responsabilizar caso ele venha ser multado ou notificado, né. Primeiro, ele não quer ter o trabalho de atender uma fiscalização e segundo ele quer que a gente percebe muito ele que é ter alguém a responsabilizar porque nem sempre ele se preocupa com todos os detalhes né nem sempre segue todas as orientações e ao final ele quer ter um respaldo de alguém que possa dá suporte para ele, mas também de certa forma de culpar alguém pela negligencia que em algum momento ele teve, é muito do que a gente percebe.

João Henrique -

Ok. Quais medidas são a empresa adota visando a proteção contra a fiscalização?

Adjan Rossi -

Bom, aqui na Rossi a gente tem o cuidado de orientar o cliente das corretas práticas né a gente orienta muito que ele adote tecnologias hoje você tem muitas tecnologias para acompanhamento orienta que é definido o perfil da empresa que não conte apenas com a contabilidade como suporte, mas que ele tenha um profissional qualificado da área para atuar nesse quesito que é o que a gente nota que a maioria das empresas acaba não tendo um profissional para atuar na área, então isso gera as demandas que vão dar problema depois e acaba trazendo um peso para o escritório para consultoria no intuito de ele tem que suprir aquela ausência que ele tem por não ter um profissional qualificado.

João Henrique -

Ótimo. Sua empresa apresenta essas informações que visam à proteção do cliente?

Adjan Rossi -

Sim, a gente faz um trabalho constante de conscientização e hoje com o advento das várias tecnologias a gente até oferece ao cliente algumas ferramentas tecnológicas que ajudam a minimizar isso, identificar erros e inconsistências relacionadas aos softwares que eles utilizam até no intuito de evitar esse risco de eles nos responsabilizarem por algum eventual problema.

João Henrique -

Você acredita estar preparado para atender a fiscalização? De que forma você se prepara?

Adjan Rossi -

Preparado a gente nunca tá, né. Você sempre é pego de surpresa, uma coisa que foge da rotina né não é comum e o processo de fiscalização eu falo muito porque quando eu comecei a atuar na área e eu atendi muitas fiscalizações e já estou há 25 anos na área e já atendi muitas fiscalizações, e além da questão de você não tá preparado tem o outro lado do fisco né o fisco sempre tem um caráter muito de punição

ao contribuinte, né, ele nunca acredita que o contribuinte pode estar trabalhando corretamente a gente tem situações até quando o cliente, é claro, sabe que tem muito contribuinte que não segue todas as regras não se adéqua, mas até quando ele tá adequado, o cliente que segue as regras existe uma dúvida por parte do fisco aí, mas preparado acho que nem uma empresa tá, ninguém consegue receber bem essa questão, bem como escritório sempre vai ser uma coisa extra é ter um serviço esporádico, uma coisa que foge da rotina né a gente não é especializada em atender fiscalização porque não é uma coisa que não graças a Deus a gente trabalha para que não seja rotineira nos clientes, mas sempre que vem gera um desgaste, gera uma sobrecarga de trabalho, envolvimento maior dos profissionais então acaba sempre gerando uma demanda que a gente não tá pronto para perceber.

João Henrique -

É interessante que o senhor falou que o fisco tem esse caráter punitivo e na minha pesquisa eu abordo na revisão de literatura a legislação que saiu recente do “nos conformes”, né. O Fisco já apresenta uma situação uma notificação e que você pode regularizar, mas que ele não te dá o direito de defesa, então praticamente ele está falando, regulariza e paga esse imposto sem você poder se defender né você tem que fazer o que ele quer.

Adjan Rossi –

Sim, ele começou isso já alguns anos com empresas do Simples né, nós tivemos casos aí de um cliente que nos procurou porque, ele é até amigo de um cliente não chegou acontecer com cliente nosso mas notificou que ele tinha recebido a notificação eletrônica na hora que ele foi gerado da site da Receita a guia para recolher o simples e notificado que tinha divergências entre o cartão de crédito e a movimentação financeira que ele tinha declarado faturamento no DAS e definiram um prazo para que ele regularizasse aquilo senão a partir daquilo ele estaria sujeito a sanções legais.

João Henrique -

Com essa pergunta a gente encerra o primeiro bloco com o tema atendimento a fiscalização e damos início agora ao segundo bloco conformidade tributária. De que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que sua empresa pode efetivamente entregar?

Adjan Rossi -

Ah, é bem difícil né, o cliente sempre tem uma expectativa maior, como eu falei até no tema anterior, o cliente sempre acha que ao contratar uma empresa ele vai estar 100% garantido e que não há uma participação efetiva dele né porque a gente frisa muito quando a gente começa a trabalhar com cliente é limitar, delimitar, quando é a nossa responsabilidade qual é dele, qual é a estrutura mínima que ele tem que ter o que ele pode esperar da gente para que a gente ajude né porque a gente armazena muito, posiciona muito no sentido, eu sou uma consultoria, eu vou te dar suporte, eu vou te dar orientação mas às vezes ele esperar algo mais, ele espera que você faça atualização do software, ele espera que você ajude em algum problema que talvez por ele não ter um profissional qualificado lá dentro.

João Henrique -

E que não seria uma atribuição naquilo que ele contratou, certo?

Adjan Rossi -

Sim, sim, ele como eu falei sempre quer além do que ele contrata então você tem que deixar isso muito claro no contrato prestação de serviços, a gente frisa muito isso, ter um contrato de prestação de serviços com todos clientes, deixar muito claro elencado quais são os serviços que você presta até para que fique claro que você sempre vai ser cobrado a entregar mais do que tá no contrato, é interessante que eu tive uma reunião com meu cliente outro dia e o cliente tem uma área de controladoria e a área dele não pegou um problema e ele me cobrou na reunião e eu tive que chegar o termo de tá com o contrato em mão e posicionar aqui o que está previsto no meu contrato eu tô entregando que você tá me pedindo é algo que vai além do meu trabalho, que é um trabalho de controladoria não tá previsto no nosso trabalho de consultoria e Assessoria tributária-contábil. Então acho que em contrato de prestação de serviço tem que reforçar muito com cliente o que tá ali né na hora de prestar o serviço de contratar ele chama contratação até onde vai a nossa atuação e qual é a parte que compete a ele.

João Henrique –

Ótimo. Maravilha. A conformidade tributária faz com que mais clientes procure os seus serviços uma vez que é complexo para eles realizar os serviços tributários?

Adjan Rossi -

Sim, a maioria dos clientes procura justamente porque ele entende que há uma complexidade tributária, ele entende que tem um custo alto ter um profissional qualificado para isso, mas da mesma forma que sabe que precisa ter esse suporte então isso leva sim o maior volume de busca para contratação principalmente em empresas um pouco maiores, estruturadas, essa conscientização de que se não tiver um suporte ele corre um risco grande.

João Henrique -

Muitos terceirizam até porque eles não têm essa expertise?

Adjan Rossi -

É, não tem expertise e o que a gente vê que tem empresas que têm áreas nos últimos tempos tem buscado terceirizar isso porque a área que costuma ter uma visão ali única daquele negócio daquele formato não tem uma visão mais ampla de mercado do que tá acontecendo Quais são as tendências como o que tá acontecendo no mercado em relação as coisas Às vezes você pega nessas empresas vários problemas por não acompanhar a legislação que o profissional lá dentro também tá muito focado no negócio e buscando só atendimento ali não tá se atualizando também né e aí seria um outro custo, atualizar este profissional, ter um profissional não é barato né, área tributária alguns anos tem evoluído né até uma década atrás não tinha uns cursos tributários hoje você tem curso de superiores da área tributária até então a transformação tributária era a prática né se não contratava como você contrata um profissional de ciências contábeis você não contratava o profissional com formação na área tributária hoje não, hoje eu digo que é os cursos que mais tem da área dentro da área contábil né.

João Henrique -

O custo de conformidade tributária é muito alto?

Adjan Rossi -

Muito alto.

João Henrique -

Ok. Quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender a conformidade tributária?

Adjan Rossi -

Técnicas? Bom, hoje a gente oferece vários modelos de negócio né a gente atua desde a terceirização da área fiscal desde o suporte da área fiscal desde o crescimento de ferramentas de auditoria tecnologia a gente tem parceria com várias ferramentas que vão desde validar todo o processo do software de cliente até indicar ferramentas que possam softwares que atendam às especificidades do cliente a necessidade dele.

João Henrique -

Com qual periodicidade sua empresa se reúne com o cliente para apresentar os procedimentos realizados?

Adjan Rossi -

Varia muito do perfil do cliente né. Você tem cliente que tem um risco menor pela pouca complexidade do negócio a gente atua com diversos segmentos e perfis de clientes aqui, mas com os clientes de que tem uma complexidade maior isso ocorre no máximo a cada dois ou três meses a gente sempre trabalha nos clientes que têm uma maior complexidade é feito um trabalho mensal um acompanhamento muito próximo mesmo tem clientes que a gente a tua diariamente a depender do nível, esse ano mesmo nós começamos a atuar mesma condição atual de um porte considerável de risco grande e que não tinha um profissional qualificado lá dentro então modelo que a gente apresentou de proposta para poder atuar com ele seria um de acompanhamento de área então gente nossa equipe válida diariamente o processo fiscal dele desde a emissão a pessoa pelo faturamento porque nós identificamos que o profissional lá não era um profissional da área, ou seja, ele já tem uma ferramenta robusta tem um software líder de mercado, mas a gente sabe que software não atua sozinho, como a gente identificou que tinha um profissional lá que não era adequado nós fizemos um modelo de uma proposta de negócio de uma forma que nos garantisse a segurança e que ele conseguisse ter essa segurança também que ele tava buscando tava sendo atendido, então em alguns casos o acompanhamento é até diário nós temos clientes que acompanha diariamente quinzenalmente semanalmente

e alguns que a gente atende a cada 2 3 meses de acordo com perfil, com a complexidade do negócio e do produto e da questão tributária do segmento.

João Henrique -

Ótimo. Com isso a gente encerra esse segundo bloco conformidade tributária e dá início ao terceiro bloco que é economia de tempo. Em relação à economia de tempo, quanto você acha que seus serviços oferecem aos clientes?

Adjan Rossi -

Eu acho que oferece muita economia de tempo, mas também faço uma conservação que o cliente não consegue enxergar essa economia né o nosso trabalho é um trabalho meio visível para o cliente. A não ser situações como a que eu abordei na sua pergunta em que você faz um trabalho efetivo diário até semanal em que o cliente vê a tua participação efetiva e começa a reconhecer aquele trabalho diferenciado que você tá fazendo, mas nem todo mundo no mercado se propõe a fazer esse trabalho diferenciado, acaba, eu digo que o a complexidade tributária no Brasil durante muitos anos sufocou os profissionais da área tributária né então você faz muito trabalho, mas muito atendendo o fisco né então a gente fala o profissional da área tributária o contador ele acaba trabalhando muito para atender o fisco e o cliente não vê esse trabalho, então se ele não vê esse trabalho ele acaba não vendo muito valor nisso né você faz muito trabalho, você tem uma demanda muito grande você tira uma carga muito grande do cliente, mas ao mesmo tempo ele não consegue ver isso ele acha que simplesmente você tá mandando imposto para ele.

João Henrique -

Você acha que se ele tivesse que fazer todas as obrigações fiscais ele não teria condições de atuar no segmento que ele tá?

Adjan Rossi -

Com certeza, é verdade. A gente tenta mostrar para o cliente hoje que a complexidade é tão grande que se ele não deixar a gente atuar trabalhando para ele para diminuir a sua complexidade ele realmente não consegue se dedicar ao negócio a nossa proposta é que ele deixe a gente cuidar da complexidade tributária e preocupe só com o negócio.

João Henrique -

Como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais?

Adjan Rossi -

Na Rossi a gente tem uma cultura já a muitos anos de ficar acompanhando essas mudanças e inovações tecnológicas na área contábil tem passado por isso por uma evolução muito grande nos últimos anos né a gente sempre eu particularmente gosto muito de acompanhar a tecnologia a gente deve ter deve ter não, no último levantamento que nós fizemos aqui só na área fiscal nós temos mais de 12 ferramentas tecnológicas que a gente utiliza para atender os mais variados perfis de clientes e não obstante isso a gente começou a investir em tecnologia no ano passado nos criamos uma Startup para atender uma demanda específica da área tributária que a gente tinha que era da questão de retenção de tributos nós fomos ao mercado nos tínhamos meio que uma demanda muito grande de contratação de serviço e a gente sabe a complexidade que envolve a retenção municipal federal previdenciário não achando uma ferramenta que atendesse isso no mercado principalmente por alguns grupos de empresa que a gente atende nós buscamos desenvolvedores e buscamos uma parceria desenvolvemos um produto hoje está comercializando com outros escritórios e com empresas para atender essa demanda por que a gente entende que o foco no futuro talvez a nossa área tributária esteja totalmente automatizada em curto tempo né hoje os softwares de gestão os próprios softwares de gestão ERP as marcas mais renovadas aí eles vão ter tudo isso automatizado né você já tem softwares hoje que atualizam a legislação automaticamente então se o profissional tributário não entender que ele vai ter que ajudar a todos eles atuarem efetivamente como consultores no futuro ele não vai ter recado porque as tarefas que hoje fazem manualmente não vão existir né elas vão ser feitas tudo por softwares então a gente busca muito sentido de automatizar o nosso maior número maior possível de obrigações de tarefas para que o profissional possa se dedicar realmente um trabalho consultivo junto ao cliente.

João Henrique -

12 ferramentas? Fiquei impressionado.

Adjan Rossi -

12 ferramentas a última contagem eram 12 ferramentas desde a integração de dados de busca automática de XML de análise de retenções validação da base tributária de atualização automática da base tributária.

João Henrique -

Tem um leque grande aí para poder atender todo tipo de empresa. Com economia de tempo você consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão?

Adjan Rosssi -

Hoje nosso foco é atuar na tomada de decisões objetivo é justamente isso automatizar todas as tarefas que possam possíveis para que a gente possa fazer esse trabalho consultivo que o mercado está pedindo hoje orientar o cliente até em nível de mesmo na esfera tributária você poder avaliar acompanhamento de tendência de crescimento de faturamento, de redução, de mudança tributária de impacto até outras formas de Elisão fiscal né que ajudem ele assumir a carga tributária então o nosso trabalho hoje é muito consultivo o cliente que nos procura hoje tem muito essa necessidade do trabalho consultivo não do operacional.

João Henrique -

Ótimo. Quanto tempo sua empresa investe para atualização as normas tributárias?

Adjan Rossi -

Ah, hoje digamos que é um tempo expressivo eu diria que nós temos algumas regras que todos os colaboradores da área fiscal tem que diariamente a se atualizar receber as atualizações de acompanhar os informativos das publicações periódicas bem com os cursos né os coordenadores das áreas têm tem a orientação de acompanhar a evolução dos profissionais entender qual a necessidade de cada um identificar pontos fracos e atuar. Nós temos até uma empresa hoje de recursos humanos que atua com isso não só com a evolução da parte técnica dos profissionais, mas como da parte pessoal também no desenvolvimento profissional daquele tenho um perfil de consultor que o mercado tá pedindo nosso desenvolvimento de um pouco a lei só do técnico né o técnico a gente definir alguns alguma regra na prática de incentivo em educação e

a cada profissional vê a demanda, mas a gente entende relevante todo profissional que apresenta o projeto de educação a gente estabelece seguir algumas regras de educação continuada que o conselho também estabelece.

João Henrique -

Muito bom, interessante. Vai muito além da atualização as normas tributárias?

Adjan Rossi -

É, porque o mercado hoje não quer só um profissional técnico ele quer um profissional qualificado e a gente fica algumas práticas e Job rotation as pessoas duas vezes por mês participam de outras áreas com os mentores ali e orientando explicando para cada um entenda o quanto é mais amplo o negócio do que apenas o quanto ela reflete nas outras áreas seja contabilidade seja na parte de recursos humanos, pessoal, a gente faz um trabalho Interno também para que eles entendam que o mercado quer uma pessoa consultor e quando o consultor vai na empresa o mercado tem uma visão de que o consultor não entende só daquela parte que ele tá atuando que tem que ter uma visão genérica e ampla de todo o negócio então a gente busca fortalecer isso com a equipe aqui.

João Henrique -

Excelente, com isso a gente encerra esse terceiro bloco e eu do início ao quarto bloco que é a economia de dinheiro. Em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam à economia de dinheiro do cliente?

Adjan Rossi -

Acho que o foco o tempo todo do trabalho é esse né. Nós temos um trabalho aqui que a gente faz anualmente não é fala porque não é toda empresa que faz anualmente a gente faz planejamento tributário Como regra para todo cliente então a gente sempre faz comparativos a partir de novembro a gente faz uma avaliação dos primeiros 10 meses avaliando o regime tributário que ele tá comparando com regimes tributários possíveis no Brasil e sugerindo mudanças para que consiga ter uma economia tributária né de impostos que é aonde sempre o que o cliente quer ir aonde ele ver valor e quando você apresenta resultados ou apresentam pelo menos faz um estudo tentando buscar adoção em práticas de compliance também entre identificar

oportunidades que tenham de regras como hoje a gente tem a exclusão do ICMS da base de cálculo algumas questões jurídicas que evoluem a gente parceria com o empresário de compliance e a gente também busca fazer a recuperação de impostos para as clientes para trazer caixa na gerar caixa gerar disponibilidade para que que é isso na verdade o que ele vê o valor aí quando você já era resultado para ele consegue melhorar ou a uma redução tributária ou uma recuperação de impostos.

João Henrique -

O Senhor já começou a responder a segunda pergunta aqui que é: Você entende que o cliente contrata os serviços tributários somente visando a economia de dinheiro ou isso é indiferente?

Adjan Rossi -

Não diria só visando economia de dinheiro acho que a segurança né voltando lá na primeira pergunta da fiscalização ele sempre se preocupa com isso de ter essa segurança que alguém olhando para essa parte para ele por mais até quando ele tem a equipe que tem alguém validando isso, mas também na questão de alguém com olho na questão de redução tributária né da economia aí de impostos.

João Henrique -

Até porque você detém as informações financeiras da empresa.

Adjan Rossi -

Sim, sim, de forma ampla a gente detém toda informação então não só o nosso trabalho é contratado numa esfera maior não só tributária então ele entende você vai ter uma visão ampla do negócio e conseguir sugerir não só a parte tributária algum tipo de redução seja pelo melhor regime de tributação né se lucro real regime tributário presumido ou qualquer outro simples, mas como você consegue reduzir aí o efetivamente trazer margem para ele geração de caixa.

João Henrique -

Entendi, então se você me permite você entende que muito mais o cliente está preocupado com uma questão até de conformidade de não fiscalização do que só visando economia de dinheiro?

Adjan Rossi -

Sim, porque nem todos chegam sabendo que você pode oferecer consegue apresentar isso e nem todos os profissionais entregam isso né Tem muitos que se limitam atender a partir o burocrática que eu falo que atender eu fisco então eles buscam sim, mas essa garantia de regularidade de não conformidade do que uma economia é claro que ambas estão ligadas né diretamente ligado mas o foco principal é a conformidade é ter a não conformidade.

João Henrique -

Aí vem a terceira pergunta desse bloco: Se o cliente economizar dinheiro com os serviços tributários você acredita que diminui as diferenças de expectativas?

Adjan Rossi -

Eu acredito que sim sempre que se apresenta um projeto primeiro muitos não sabem nem dá da possibilidade uma grande maioria acaba não sabendo dessa possibilidade se você apresenta essa possibilidade eles veem com bons olhos.

João Henrique -

Ok. O senhor me respondeu um pouco na primeira pergunta que eu fiz desse bloco mas a quarta pergunta é se sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita?

Adjan Rossi -

Normalmente como regra é feito para todos os cliente anualmente é dispensável até porque se você não fizer um ano né você corre o risco de a gente fala um ano porque quase 98% da regra é essa Por que você não pode mudar de regime, mais nós temos casos de acompanhamento que a gente faz um pouco mais um cliente que talvez estejam simples ou no presumido ou no simples que tá ultrapassando o limite ou sublimite onde você precisa fazer um planejamento até para que ele saiba que daqui dois três meses ele tem um risco eminente de mudar a regra e o impacto expressivo que a gente faz anualmente para todos os clientes e dentro de alguns casos específicos como submetido simples outros a gente faz a medida que a gente vai acompanhando a evolução do faturamento e vendo o risco de ele ser excluído que

geraram o ônus tributário para ir buscar ou menor ônus porque a gente tem que sempre quando o cliente sai do simples para qualquer outro regime acaba tendo um impacto muito grande ou mesmo do real para o presumido não só um impacto como algumas empresas tem que se estruturar muito bem na parte documental na parte de processo também para poder migrar as vezes no presumido para o simples que no Brasil nem todo mundo trabalha corretamente né.

João Henrique -

Bom, é isso eu encerro esse quarto bloco queria te agradecer mais uma vez pela disponibilidade foi bem proveitoso e queria saber se você quer deixar alguma palavra se o senhor acha que tem alguma coisa que poderia dizer em relação a essa questão das expectativas do cliente versus a percepção?

Adjan Rossi -

Eu acho que a expectativa do cliente é muito da ou a falsa expectativa do cliente é muito do formato da comunicação mesmo acho que a comunicação do eu não digo de forma só do prestador de serviço né, mas do mercado de forma geral né eu tenho uma máxima que eu digo que o advogado você vai cotar com um advogado cada um apresenta uma proposta quando você vai na área contábil tributária e apresenta a proposta o próximo pergunta quanto ele te cobrou acho que vai muito da valorização do profissional também né do profissional entender o quanto é relevante o trabalho dele que ele pode entregar e não se sujeitar a trabalhar talvez por menos para alguém que não vai ver valor no trabalho né Eu acho que o essencial é isso hoje a gente filtra muito isso né se eu entender que eu não consigo agregar valor para o cliente ou se ele não quer valor agregado ele só quer alguém para cumprir as obrigações dele Quem que tá focado em trabalhar no trabalho no formato consultivo que a tendência no curto prazo eu acredito que 3 4 anos no máximo 5 a tendência seja 99% consultivo né Quem ainda não tiver trabalhando assim esse 1% é porque o cliente ainda não entendeu isso e vai ser uma parte muito pequena no mercado que não vai ter essa visão talvez não vai tá atuando com softwares de forma mais organizada não vai ter um nível de gestão mas eu acho que é muito nessa linha na questão de mercado de como o mercado se apresenta como os profissionais se apresentam em relação a expectativa do cliente buscando atender.

João Henrique -

Com isso eu encerro aqui essa entrevista. Muito obrigado.

Adjan Rossi -

Imagina.

===FIM===

Apêndice G

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA MARCOS MASSAO HANGUI

João Henrique -

São Paulo 26 de agosto de 2019 estou aqui com o senhor Marcos Massao para uma entrevista para o meu projeto de pesquisa do mestrado Acadêmico da fecap e que tem como tema indícios de expectation gap tributário em serviços prestados na cidade de São Paulo e esse trabalho ele investiga se no processo de contratação do profissional de tributos a lacuna de expectativa entre as motivações dos contratantes e dos contratados então tenho aqui para atender o objetivo dessa pesquisa quatro blocos que eu preparei para o roteiro dessa entrevista o primeiro bloco é atendimento a fiscalização o segundo bloco conformidade tributária o terceiro bloco economia de tempo e o quarto bloco economia de dinheiro quero de agradecer o senhor Marcos e dizer que se o senhor não entender a pergunta eu posso repetir ou tentar explicar de uma forma melhor que fique compreensível tá então muito obrigado pela sua disponibilidade em participar dessa pesquisa e ajudar nesse projeto

Marcos Massao -

Eu que agradeço João estou à disposição para responder as perguntas se eu não consegui responder eu encaminho para o gerente responsável.

João Henrique -

Obrigado. A primeira pergunta é qual sua percepção em relação à contratação de serviços tributários você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?

Marcos Massao –

Então, hoje nos deparamos com dois tipos de clientes ou até mais tipos tem clientes que buscam estudo tributário da empresa visando exclusivamente o lucro ou a redução dos impostos. Na verdade, acho que tem uns que não sabe nem fazer a mensuração do valor do produto do preço do produto, mas quer reduzir imposto e outros que realmente quer trabalhar da maneira correta tanto na parte tributária e isso que a gente acredita que esse estudo tributário trabalhando certo a consequência do lucro é um resultado então nos deparamos com esses dois tipos de clientes.

João Henrique -

Ok. Quais medidas sua empresa adota visando a proteção contra a fiscalização dos clientes?

Marcos Massao –

Então, o estudo dos tributos em relação a fiscalização a gente faz uma manutenção periódica a gente tá sempre em contato com eles todo produto novo serviço novo que ele entrega nas atividades é passado para nós a gente faz uma análise parametriza o sistema do cliente para que não tenha nenhuma surpresa ali na frente de fiscalização.

João Henrique –

Ok. Sua empresa apresenta essas informações que visam à proteção do cliente?

Marcos Massao –

Sim, a gente solta também boletim periódicos como a gente não é segmentado a gente atende todos os segmentos tudo que sai de novidade que pode impactar o nosso cliente o segmento dele a gente está informando.

João Henrique -

Ok. Excelente. Você acredita estar preparado para atendimento á fiscalização? De que forma você se prepara?

Marcos Massao –

Então, como a gente está bem atuante no dia a dia do cliente a gente já atua em caso de fiscalização sempre vai alguém do escritório junto com o nosso cliente para atender a fiscalização.

João Henrique –

Bom, essas são as perguntas do bloco de atendimento a fiscalização eu encerro esse bloco com as quatro perguntas e dou início ao bloco de conformidade tributária. De que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que sua empresa efetivamente entrega? Quando ele contrata, por exemplo, ele tem uma expectativa sobre o negócio dele tipo não ter problema com o fisco, de que forma o grupo King diminui essas expectativas?

Marcos Massao –

Então João, esse é um tema bem polêmico e é a bola da vez agora. Se você tá na área você sabe contabilidade online que pregam que faz um serviço um pouco mais com preço mais acessível e sempre tem clientes que buscam isso né eles querem preço para fazer o mínimo a gente sabe que com a informatização tende a verdade é a parte de tributo de entregar a guia como tem esses prazos tende a virar uma commodity mesmo que acho que em breve vai ser automatizado mesmo às vezes nem vai precisar fazer isso o que vai restar Eu acho que vai ser o atendimento personalizado, atendimento humano mesmo com o nosso cliente, esse é o nosso desafio é o que a gente está buscando aí tá buscando um algo a mais que nossos clientes aquele sentimento de o “all” do cliente superar a expectativa dele procurar prestar um auxílio de orientação financeira a posição que ele tá dentro do segmento do mercado posicionar ele como ele deve quais os caminhos ele deve seguir, se ele está bem em comparação com o seus concorrentes e por onde que ele pode minimizar os custos e aumentar o lucro, esse atendimento personalizado é o que a gente está buscando já a algum tempo porque a gente entende sim que os serviços, a contabilidade em si historicamente ele sempre no passado, a gente tenta estudar o futuro agora do cliente.

João Henrique -

Obrigado. A conformidade tributária faz com que mais clientes procurem os seus serviços uma vez que é complexo para eles realizar os serviços tributários?

Marcos Massao -

Sim, o que eu falei é muito dinâmico a parte tributária no Brasil todo dia sai uma coisa nova. O nosso foco para o cliente é que o escritório de contabilidade vai destrinchar

toda essa parte burocrática de tributos para ele, para ele dar aquele enfoque no core business dele. É o que ele gosta de fazer o que ele sabe fazer e o que ele precisa fazer para que a empresa dê certo e a outra parte a gente dá todo suporte para que ele fique tranquilo para fazer o core business dele.

João Henrique -

Maravilha. Quais as propostas técnicas que sua empresa apresenta aos clientes para atender a conformidade tributária?

Marcos Massao -

Então, a gente sempre tá qualquer novidade do segmento informando a gente chama o cliente aqui para conversar quais as perspectivas dele qual rumo que ele tá querendo seguir para ver se para a gente der uma orientação e mostrar os caminhos para ver se é aquilo mesmo que ele tá querendo seguir quais as causas que vai ter as consequências ou se tem outro caminho que ele pode ser um pouco menos árduo e pode chegar ao mesmo resultado.

João Henrique -

Com qual periodicidade sua empresa se reúne com o cliente para apresentar os procedimentos realizados?

Marcos Massao –

Então a gente deixa isso muito bem muito livre com o cliente a gente chama duas vezes por ano a gente chama ele, mas ele tá aberto a vir aqui é uma vez por ano a gente faz a pesquisa de satisfação para ver como que tá e temos os CRM aqui que a gente está focado em visitar os clientes a gente sempre está visitando os clientes as visitas que a gente as reuniões que a gente marca aqui a gente tá visitando periodicamente Como que tá o serviço se tá nos conformes se eles estão sendo bem atendidos se o prazo das requisições estão sendo a contento do cliente. Então a gente procura não deixar nenhum momento desamparado.

João Henrique -

CRM? Seria?

Marcos Massao –

É o relacionamento ao cliente

João Henrique -

Ah, sim o senhor é o diretor da área. Obrigado por responder aqui essas quatro perguntas do bloco de conformidade tributária eu vou dar início agora ao bloco economia de tempo e a primeira pergunta é, em relação à economia de tempo quanto você acha que os serviços oferecem aos clientes?

Marcos Massao –

Quanto?

João Henrique –

É em relação à economia de tempo. Pelo que eu tenho visto talvez seja difícil até mesmo mensurar né, a questão de tempo, mas as respostas que eu tenho ouvido, dentro do bloco de conformidade tributária eu achei Interessante sua resposta sobre

o cliente focar no core business, focar no negócio, na atividade principal, essa pergunta é mais neste sentido.

Marcos Massao -

É assim, acho que o tempo que a gente se dedica para ele é uma mão de via dupla sabe se a gente a gente ajuda orienta o cliente se o cliente também responder do mesmo modo nos passando as informações os caminhos que está traçando para gente é mais fácil porque a gente já antecipa algum problema no futuro a gente tenta conversar com cliente diariamente para a gente estar antenado com o negócio dele aí a gente consegue minimizar o trabalho e otimizar isso resulta nos honorários a gente consegue abaixar os honorários ficar justo com ele porque a gente vai demandar menos tempo para trabalhar na empresa dele porque ele tá em sintonia é a sintonia entre cliente e contabilidade é diferente do cliente que às vezes com o ímpeto empreendedor dele ele vai fazer um monte de coisa depois esquece de avisar para contabilidade não, tô fazendo, daí ele emiti uma nota fiscal lá que não tá na atividade dele vai dar problema é muito mais muito mais difícil de reverter essa situação né. Agora se ele tá comunicando a gente tá conversando trocando ideia ele vai pro caminho certo sem problema sem nenhum Impacto.

João Henrique -

Se ele conseguir apresentar as expectativas dele fica muito mais fácil de você conseguir atender?

Marcos Massao –

Com certeza, mas eu te falei tem cliente que é muito empreendedor né Tem um ímpeto muito forte ele vai fazendo depois eu depois eu dou um jeito depois eu arrumo.

João Henrique -

Tem uma pesquisa do SEBRAE interessante para a abordar que nos três primeiros anos cerca de 60% das empresas fecha por falta de conhecimento prévio. Então é isso que você acabou de falar, então o cliente tem esse ímpeto empreendedor e ele sai fazendo.

Marcos Massao –

Justamente é o que a gente até adota aqui na parte de quando os clientes vêm procurar abertura de empresa muitos querem abrir empresa e já ir trabalhando né, não faz um plano de negócio ele fica nesse não verifica nem se pode se estabelecer naquele local às vezes é um pela lei do zoneamento nem pode instalar, alvará de funcionamento, nada, não sabe se vai ter demanda aquele produto que ele tá querendo vender o serviço aí se a gente tenta orientar desde o começo ele vem aqui quero abrir uma empresa. Tá, mas qual a empresa que você quer? Qual segmento? Já fez um plano de negócio? Você viu o capital social? Blinda o cliente para que ele tenha esteja ciente do que ele vai enfrentar quem tem uma empresa hoje também não é fácil né

João Henrique -

Ok. Obrigado. Como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais?

Marcos Massao –

Hoje existe “n” ferramentas hoje que ajudam você a auditar todos os processos. Então assim nosso diretor-presidente ele foi presente dos sescon com agora ele tá na fenacon ele é muito ligado a essa parte tecnológica informática então eles sempre traz as novidades para a gente para a gente ir testando e otimizando o serviço quanto mais otimizar mais empresas a gente pode atender e mais a parte intelectual a gente pode oferecer para o nosso cliente só operacional acho que aquele negócio de trazer nota igual antigamente hoje tem ferramentas que importa toda nota otimiza o tempo precioso para gente, para gente tá pensando no cliente pensando em forma de ajudar e deixar essa parte operacional.

João Henrique -

Até porque os prazos são curtos.

Marcos Massao –

Os prazos são curtos nem todos clientes ajudam, sempre entrega nos últimos dias fica aquela correria.

João Henrique –

Teve um problema aí do ano passado para cá relativo ao e-social você falou da Fenacon que ela foi uma das que entrou com pedido para prorrogar as datas né porque tava uma coisa ainda meio que surreal né.

Marcos Massao –

Então até na época o nosso presidente era também presidente do sescon a King era uma das empresas que tava participando da implantação do e-social você sabe, é muito, foi muito difícil realmente teve a prorrogação dos prazos porque nem eles estavam conseguindo absorver tudo porque todo mundo deixava para o final e depois dava congestionamento e hoje não sei se vai não vai ter o seu e-social daqui a pouco.

João Henrique -

É complicado, mas o importante é que a King está bem aparamentada. Preparada para atender.

Marcos Massao –

Tem que ficar a contabilidade é um ramo que você tem que ficar antenado é todas as novidades todas as mudanças uma coisa não é de coisa de louco mesmo.

João Henrique -

Com economia de tempo você consegue auxiliar tomada de decisão?

Marcos Massao –

Sim, o que é tudo é um efeito dominó né automatização e leva a gente operacional consegue visualizar melhor o negócio do nosso cliente e assim poder orientar Às vezes a gente já pegou alguma coisa simples de nota de fornecedor dele que tá errado a gente tem que te liga para ele orienta a estende até o fornecedor liga para o fornecedor dele e orienta tira nota para prejudicar nosso cliente e até vira um Network aí já conseguiu até clientes assim né vou fazer isso então, mas tem que fazer assim porque isso pode ocasionar esses problemas lá no futuro. Você tá área você sabe que tem muitas empresas que as vezes que chegam aqui com tanto problema que às vezes é inviável continuar com a empresa a gente já pegou vários casos teve que

refazer contabilidade de cinco anos atrás porque estava errada foi mal orientado é difícil assim é difícil, mas não é impossível.

João Henrique -

Com certeza. Quanto tempo você investe para atualização as normas tributárias?

Marcos Massao –

Quanto tempo, então quase que diariamente todos os departamentos técnicos são formados de quatro níveis tem um auxiliar os analistas o coordenador e gerente, então um supervisiona o serviço do outro e o gerente coordenador tá tem que estar sempre se atualizando então praticamente diário isso.

João Henrique -

Com isso nós estamos aqui o terceiro bloco tempo e damos início ao quarto bloco economia de dinheiro a primeira pergunta é, em que sentido os serviços prestados por sua empresa visa à economia de tributos/dinheiro do cliente?

Marcos Massao –

Então é basicamente assim nos estudos tributários que a gente faz periodicamente nossos clientes a gente tem nosso analista financeiro que visita nossos clientes também procura ver toda a parte de fluxo de caixa administração negociação de dívidas ou empréstimo em banco.

João Henrique –

Vai além do tributário? Envolve financeiro também?

Marcos Massao –

Vai além do tributário, tá ligado não tem como.

João Henrique -

Você entende que o cliente contrata um serviço somente visando a economia de dinheiro ou isso é indiferente?

Marcos Massao –

Eu acho que a maioria aqui consegue, que venha pedir um estudo tributário é que entende um pouco mais do negócio a gente se depara assim um cliente que não sabe o que é ele sabe que tem que pagar as guias que a gente manda a gente informa o tudo que tem que pagar e porquê mas muitos não sabe no contexto geral o que vai impactar no negócio dele.

João Henrique -

Você tem clientes que perguntam todo mês que guia é essa?

Marcos Massao –

Tem, a gente sabe que tem é engraçado né porque assim todo mundo a maioria pensa que a pessoa é um empresário entende de tudo o cara é um cara empresário ele sabe o que tá fazendo, mas muito não sabem, não sabe o que é, para que serve, quando a gente vai informar a gente sente que até tem vergonha de perguntar por ele ser empresários não sabe o que que é a gente tem que ter esse feeling de informar o cliente com uma sutileza que ele fique sabendo para que que serve do que que é o

que vai impactar aquilo é assim que a gente tenta conquistar nossos clientes também né a gente tem uma parceria, não é só um cliente empregado né.

João Henrique -

Terceira pergunta, se o cliente economizar dinheiro com serviços tributários você acredita que reduzirá as diferenças de expectativa?

Marcos Massao –

Eu acho que não só na redução da Carga Tributária, mas acho que dá na parte de orientação é o que faz a diminuir a expectativa.

João Henrique -

Então é muito mais uma questão de estar em conformidade do que propriamente a redução, é lógico se ele economizar ele vai ficar feliz.

Marcos Massao –

Sim, com certeza. E que é assim a grande maioria entende que a parte tributária a gente tem que informar orientar mas a parte tributária é governo e empresa pelo que eu entendi é a expectativa da inconformidade a expectativa de pagar o imposto e o que isso vai trazer para ele de volta né o imposto é baseado em taxa de serviço ou transações que o governo o estado teria que dar de volta em serviço em benfeitorias para ele né só que às vezes eles não veem isso então ele a gente sente que é uma lacuna entre o governo estado e a empresa a gente tenta minimizar isso para que não se torne oneroso para empresa.

João Henrique -

A quarta pergunta é sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita?

Marcos Massao –

Anual todo final de ano chega setembro outubro novembro já começa a fazer chamar o cliente para fazer o plano tributário para ver se ele está certo se ela vai continuar no simples se é melhor presumido se o melhor é o real tudo todo ano a gente faz.

João Henrique -

Excelente. Bom, com isso eu encerro o quarto bloco eu queria perguntar se você tem alguma coisa a colocar se você entende assim o que é mandatório em sua opinião qual que é a primeira expectativa que o cliente tem dentro desses quatro blocos talvez algo que não foi colocado aqui que nós não conversamos que você queira acrescentar e o que você entende que os clientes mais buscam até dá uma complementada e já te agradecer mais uma vez por ter respondido aqui essas perguntas.

Marcos Massao –

Eu acho que sim o empresário hoje tem que começar é bem estruturado. No caso dele abrir uma empresa procure fazer um plano de negócios que isso não é só teoria de faculdade isso é importante para a vida sobrevivida da empresa nesse mercado que está cada vez mais competitivo tem que ir buscar uma orientação profissional sim de que tenha que de estrutura e de confiabilidade para ele para ele poder tocar o seu negócio se focar no core business dele e deixar essa parte burocrática, mas sempre tendo o respaldo e informação do seu escritório do seu contador para que ele tenha

conhecimento mas ele consiga focar no core business dele essa parte tributária é muito importante pode dependendo do negócio depender não, todo o negócio se for bem estruturado ele consegue, mas também se não for muito bem estudado e traçado pode ser o declínio da empresa.

João Henrique -

Sem dúvidas. Inviabiliza qualquer negócio essa parte tributária.

Marcos Massao –

Com certeza é o calcanhar de Aquiles de qualquer empresa. Às vezes só a vontade de empreender não faz o negócio, você tem que saber fazer um negócio fazer o back office da empresa tem que saber vender o produto não adianta ter um produto só produto bom uma ideia boa você não sabe vender passar e como colocar isso no mercado.

João Henrique -

Excelente. Bom então mais uma vez obrigado por participar por ter aberto aqui esse tempo para gente ter essa entrevista foi proveitosa e muito obrigado,

Marcos Massao –

Eu que agradeço desculpa se não respondi muito bem alguma questão, mas deixo aberto se você quiser mandar o questionário se tiver mais alguma dúvida passa para que eu possa transmitir.

João Henrique -

Ok. Obrigado.

===FIM===

Apêndice H

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ALESSANDRA MELO

Joao Henrique -

São Paulo a 28 de Agosto de 2019 estou aqui com a senhora Alessandra Melo do escritório Souza Melo para uma entrevista para o projeto de pesquisa de Mestrado da FECAP que tem como tema indícios de expectation gap tributários nos serviços prestados na cidade de São Paulo eu preparei aqui para essa entrevista um roteiro com 4 blocos cada bloco tem um tema específico o primeiro bloco é atendimento a fiscalização o segundo conformidade tributária terceiro economia de tempo o quarto economia de dinheiro essa pesquisa ela pretende identificar se no processo de contratação dos serviços tributários existe uma lacuna entre a expectativa do cliente na contratação versus a percepção do profissional quero já te agradecer.

Alessandra Melo -

Agradeço eu pela oportunidade de contribuir.

Joao Henrique -

Boa tarde.

Alessandra Melo –

Boa tarde.

João Henrique -

Bom eu vou começar tá se você não entender a pergunta eu posso repetir ou tentar explorar de uma forma melhor. Qual Sua percepção em relação à contratação de serviços tributários? Você acredita que o cliente contrata para não ser fiscalizado?

Alessandra Melo -

Não, não, eu acredito que o cliente ele tem uma percepção com relação à fiscalização ainda muito claro com exceção né aqueles clientes que já passaram pelo mundo empresarial, mas eu acredito que o cliente ele não tem muita ideia sobre esse trabalho preventivo para que vá minimizar a parte de fiscalização ele contrata porque ele sabe que em algum momento ele vai ser fiscalizado tá mas não com relação para trabalhar com com redução de riscos.

João Henrique -

Quais medidas sua empresa adota visando a proteção contra fiscalização do cliente?

Alessandra Melo -

Ah, muito boa sua pergunta, a gente tem uma preocupação gigante com relação ao preventivo tá porque eu acho que a prevenção não é um meio de minimizar o risco é o único meio de minimizar risco fiscal tá então nosso escritório a gente tem todo um cuidado por departamento seja na área contábil fiscal e departamento pessoal departamento legal e auto auditar os nossos clientes periodicamente mensalmente então caso nosso cliente deixa de adotar um procedimento que a gente considera preventivo ele já é notificado imediatamente para que ele corrija esse procedimento ou que ele pague o imposto tudo para que ele não seja fiscalizado ou se caso ele não adotar também ele é notificado que ele vai ser fiscalizado.

João Henrique -

Ok. Muito obrigado a terceira pergunta é sua empresa apresenta essas informações relativas às ações que visam à proteção do cliente?

Alessandra Melo -

Sim, periodicamente, todo mês o nosso cliente recebe tanto o feedback que nós chamamos aqui nós chamamos aqui de ele já chamou como relatório de crítica, mas aí ele não soou muito bem esse nome então a gente chama de relatório de fechamento aonde eu relato para o meu cliente o feedback do mês dele tá uma pesquisa fiscal e junto com isso nós encaminhamos as certidões negativas também dos principais órgãos para os nossos clientes.

João Henrique -

Perfeito. Você acredita está preparada para atendimento de fiscalização?

Alessandra Melo -

Sim, eu sofro fiscalização do CRC anualmente graças a Deus já uns oito anos a gente nunca teve problema nenhum eu acredito que é isso que faz com que nosso escritório se mantenha na posição que está.

João Henrique -

E de outros órgãos você já sofreu ou não?

Alessandra Melo -

Os nossos clientes sim, nossos clientes já sofreram fiscalização a gente apresentou toda a documentação necessária e nunca teve problema inclusive nós não temos nenhum cliente que sofreu qualquer tipo de autuação

João Henrique -

Eu pergunto porque existem casos em que a própria legislação ela é dúbia semana passada mesmo eu estava com um profissional e que o cliente dele tinha duas atividades de prestação de serviço uma estava previsto o ISS a 2% e outra 5 e o

município lavrou um auto de infração dizendo que o cliente estava errado e que tinha que pagar tudo sobre 5%.

Alessandra Melo -

Eu entendo tá que o trabalho preventivo ele pode sofrer isso porque nós também temos clientes com alíquotas diferenciadas e é complicado você medir o que é 5% que é 2% E aí vai cabe o órgão fiscalizador ter essa perícia né infelizmente a gente trabalha num processo corretivo nunca preventivo por parte dos órgãos primeiro ele deixa porque eu acredito que quando você me disse ele emitiu um ccm onde tivesse alíquotas diferenciadas esse órgão deveria ter já previamente uma forma de controle tipo por favor me informe mensalmente quanto da tua receita representa ISS a 2% a 5% mas não há parece até que a legislação foi feita para você errar mesmo.

João Henrique -

Obrigado então com isso encerro o primeiro bloco e dou início ao segundo que é de conformidade tributária de que forma sua empresa pode reduzir as possíveis diferenças entre a expectativa do cliente quanto aos serviços prestados e o que a sua empresa efetivamente entrega?

Alessandra Melo -

É uma preocupação também muito grande esse é um trabalho que nós fazemos internamente primeiro em entregar aos nossos clientes primeiro aquilo que a gente vende já aconteceu inclusive aconteceu agora o cliente veio com uma demanda de trabalho e mudou a demanda de trabalho de forma que eu não conseguiria atendê-lo eu preferi não ficar com esse cliente porque eu não iria conseguir atender ele dentro dos padrões que ele precisa então quando o cliente ele recebe tá periodicamente eu não vou falar que é periodicamente que não é mentira mas a cada dois anos talvez o relatório de uma pesquisa de satisfação é uma pesquisa de satisfação bem pontual porque às vezes ele está satisfeito com o atendimento mas não tá satisfeito com a qualidade do serviço e vice e versa então a gente mede isso dos clientes mesmo porque a gente também não tem muito interesse e ficar com cliente que não tá satisfeito com nosso serviço a questão financeira não é a única a moeda aqui.

João Henrique -

Ok a conformidade tributária faz com que mais clientes procure os seus serviços uma vez que é complexo para eles realizar os serviços tributários?

Alessandra Melo -

É normalmente na verdade não só pela questão tributária eu acho que quando hoje em dia até um microempreendedor mei ele embora esteja dispensado entre aspas de ter um contador eu julgo que qualquer cnpj aberto eu diria que vou além tu acha se você já está sujeito a fazer a declaração de imposto de Renda pessoa física você já tem que ter um contador te auxiliando porque o contador graças a Deus nos últimos 5

3 a 5 anos passou a ter um papel fundamental hoje em dia o contador ele não é só um guardador de livros um emissor de impostos ele tem ele tem função gerencial tá é muito importante se o meu escritório não puder ser parte integrante das empresas não faz muito sentido ele busca claro primeiramente o escritório para poder suprir aquilo que ela sozinha não vai conseguir fazer, tem que ter um contador né, mas a Souza Melo acredita que tenha outros valores envolvidos também.

João Henrique -

Excelente. Quais são as propostas técnicas que sua empresa apresenta os clientes para atender a conformidade tributária?

Alessandra Melo -

Na verdade, a nossa proposta única o meu escritório ele não foge do que ele está proposto a natureza do nosso escritório é serviços contábeis então é serviços contábeis folha de pagamento a constituição né que é o nosso paralegal e a parte fiscal a gente não tem outra atividade que foge a legislação contábil.

João Henrique -

Essa próxima eu acho que você já até respondeu, mas eu vou colocar só para você complementar se for o caso com qual periodicidade sua empresa se reúne com o cliente para apresentar os procedimentos realizados?

Alessandra Melo -

Olha, na verdade mensalmente o cliente recebe um feedback por e-mail nossa comunicação por e-mail, WhatsApp funciona bem, agora reunião tem alguns clientes tá que eu vou lá uma vez por semana uma vez por mês tem cliente que a gente acaba se reunindo uma vez por ano eu procuro me reunir com os meus clientes pelo menos uma vez por ano ainda que seja para falar para ele olha sua empresa está tudo ok como a gente adota anualmente aí a gente devolve um kit para o cliente a gente vai implementar ainda um laço vermelho nesse kit que é a conclusão de um ano onde eu entrego livros encadernados com balanço assinado a documentação contábil que ele me envia a documentação fiscal de forma que aquele kit já é o feedback que tá tudo ok com a empresa dele tá uma vez que ele também já recebe mensalmente as certidões negativas e enfim ele acaba sendo monitorado o tempo todo.

João Henrique -

Até pelo que você me falou de acordo com o perfil tem uns necessitam de mais atenção outros um pouco menos.

Alessandra Melo -

Sim, sim, até por conta do negócio né aí o contador tem ali tem um cliente aqui que eu tô toda semana tá sendo muito importante até gostaria de poder expandir, mas isso porque toda vez que a gente tem a possibilidade de se envolver um pouco mais na rotina do cliente existe uma fidelização maior, um vínculo maior, eu ainda to fazendo

um exercício que não é muito fácil porque minha equipe é pequena de levar as meninas uma fazer um rodízio delas para conhecer os clientes também que eu acho muito importante uma coisa você falar por telefone e outra é você vê com quem se tá falando entender o espaço do cliente entendeu.

João Henrique -

Ok. Obrigado com isso a gente encerra esse bloco de conformidade tributária e dá início ao bloco economia de tempo, em relação à economia de tempo quanto você acha que os seus serviços oferecem aos seus clientes?

Alessandra Melo -

Economia de tempo? Meu serviço eu vou ser bem sincera. A gente tenta fazer um trabalho aqui para alguns clientes aliás, o perfil da Souza Melo é trabalhar com prestadores de serviço, então meio que a gente já definiu um nicho em que trabalha com muitos médicos profissionais liberais e esses profissionais esses empresários eles têm muito pouco tempo. Então a Souza Melo a cada ano que passa o desafio quanto eu posso fazer mais para o meu cliente, para alguns clientes a gente faz um assessoramento da parte financeira na parte administrativa tá da parte contábil tento fazer de uma forma que o meu a parte contábil essa ajuda financeira e administrativa ela já minimize tempo na parte contábil, então se eu puder uma vez por mês poder imprimir o extrato do cliente menos tempo para o cliente mais tempo para mim, então o cliente fica satisfeito porque ele não tem esse tempo, então quanto menos ele se envolver com a parte contábil e eu puder tá auxiliando ele que nossos clientes não tem uma estrutura com secretária com uma equipe de médicos eu acabo entrando na rotina dele e dentro desse envolvimento eu já extraio o que eu preciso que vá alimentar minha contabilidade, tem empresas aqui até que que já criou uma senha o próprio banco deles que uma senha de consulta apenas aonde o contador entra na conta da empresa para imprimir o extrato imprimir os comprovantes então eu não posso fazer nenhuma operação, transação a gente é expressamente proibido, mas eu consigo eu facilito a vida dele e facilita a minha também.

João Henrique -

Sem dúvida, assim não tem porque você ficar ligando para cobrar.

Alessandra Melo -

É ninguém quer hoje o tempo é curto para todo mundo, se eu puder fazer isso eu vou ter um gasto maior de tempo aqui com a minha equipe, mas eu vou garantir que a contabilidade deste cliente esteja tudo ok.

João Henrique -

Ok. Maravilha. Como você busca automatizar os processos de modo que facilite o atendimento às obrigações fiscais?

Alessandra Melo -

Bom a gente tem um software é um software exclusivo de contabilidade que atende toda a rotina contábil fiscal folha né paralelo a isso a gente tem controles internos. Então eu tenho cronogramas e cronogramas às meninas tadinhas delas, é verdade, mas que é muito legal a gente criou que é um time sheet onde eu consigo medir quanto aquele cliente me toma de tempo o que exatamente cada colaborador está fazendo e em que tempo está fazendo eu consigo estudar se tá precisando de um assessoramento maior ou não e também com relação esses controles né embora eu tenho uma visão assim muito ampla com relação até uma empresa de grande porte até por conta do meu envolvimento com clientes que trabalham em empresa de grande porte então tive meio que a pretensão de implantar isso aqui de forma caseira né. É mas eu posso falar para você que eu tinha uns 13 anos da Souza Melo os últimos cinco anos foram os melhores anos que a gente conseguiu até otimizar nossa equipe o nosso rendimento aumentou e a qualidade também aumentou.

João Henrique -

Perfeito. Excelente. Com economia tempo você consegue auxiliar seu cliente na tomada de decisão?

Alessandra Melo –

Sim, além dessa redução de tempo eu consigo me envolver na operação dele não faz nenhuma operação sem antes consultar a gente isso é muito legal né porque ele já utiliza os números contábeis para gerenciar a empresa dele e faz toda diferença né.

João Henrique -

Sim. Quanto tempo você investe para atualização as normas tributárias?

Alessandra Melo –

Olha a gente tem uma regrinha aqui não é fiel tá, mas a primeira hora do dia que a gente puder a gente tem a consultoria com a IOB tem também acesso a infonet então que a gente consegue estar se atualizando das informações o próprio nosso sistema que o prosoft ele periodicamente ele tem um banco de atualização então hoje em dia com o advento do YouTube a gente consegue assistir uma palestra tomando um café dentro do escritório onde estou alcançando todos os nossos funcionários então isso ajuda bastante.

João Henrique -

Perfeito é quase que diária então?

Alessandra Melo –

Até no carro às vezes, por exemplo, quando teve a situação do e-social eu vinha trabalhar e voltava ouvindo palestra do e-social, mas é necessário que quando o cliente contrato escritório contábil ele tá contratando a sua atualização.

João Henrique -

Sim, sim, sem dúvida. Muito obrigado à gente encerra então o bloco economia de tempo e eu do início o bloco economia de dinheiro em que sentido os serviços prestados por sua empresa visam a economia de dinheiro do cliente?

Alessandra Melo –

Pensando, eu não, o preço da Souza Melo é um preço extremamente competitivo tá que eu perco só para contabilizei que é uma plataforma de serviços imbatível, mas o valor agregado ao meu serviço ele não tem preço até, porque assim, você contratar um serviço ao preço justo, eu falo que é preço justo e senti aquela segurança que você porque hoje em dia todo mundo tem problema você compra qualquer coisa você não sabe se você vai receber aquilo se você tiver que cancelar aquilo é uma dificuldade então assim a gente tem um selo de qualidade haja vista assim 90% da minha carteira vem de indicação então a gente trabalha muito com a qualidade e o bom atendimento então se eu tenho qualidade bom atendimento e preço justo eu acho que eu tô fazendo o meu cliente economizar.

João Henrique -

Perfeito. Você entende que o cliente contrata um serviço tributário somente visando a economia de dinheiro ou isso é indiferente?

Alessandra Melo –

Não, é indiferente, graças a Deus é indiferente.

João Henrique -

Maravilha. Se o cliente economizar dinheiro com serviços tributários você acredita que pode reduzir as diferenças de expectativa?

Alessandra Melo –

Eu acho que sim né porque se você pode ter uma redução, acho até acalma um pouco, então poxa, eu tô tranquila que eu tô fazendo a coisa certa.

João Henrique -

Ok. Sua empresa oferece planejamento tributário com frequência ou só quando o cliente solicita?

Então periodicamente a gente faz aquele estudo na virada do ano normalmente no final de novembro tem aqueles que evidente que o simples nacional é a melhor opção para ele, agora tem aqueles clientes que não então todo ano a gente procura fazer já tem até a tabela que a gente só vai preencher as informações anualmente para fazer, olha esse ano você trabalhou com lucro presumido, mas se você estivesse no simples você poderia ter um benefício maior. Então a gente tem que estar compartilhando tá para os nossos clientes para ver o que que é melhor em termos de custo tributário.

João Henrique -

Excelente. Bom, encerro aqui esse quarto bloco foi muito bom esse nosso bate-papo essa entrevista foi proveitosa eu queria te agradecer mais uma vez.

Alessandra Melo –

Já acabou?

João Henrique -

Já, depois eu vou transcrever e te enviar.

Alessandra Melo –

Nossa, eu agradeço, é importante nem sabia que a FECAP tinha sabe abrangência de questionamento com escritório que eu acho muito importante, porque você, eu trabalhei em vários escritórios antes de ter o meu escritório e aquela receita sim do que fazer eu não sabia que tipo de escritório eu queria ter, não sabia, só sabia que tipo de escritório eu não queria ter. Então você ter essa oportunidade explorar um pouco mais essa esse meio empresário do dono do escritório a visão do dono o negócio dele sobretudo nos dias de hoje é rico. Aproveita.

João Henrique –

E essa questão da contabilidade que você falou assim, se você me permite.

Alessandra Melo –

Claro.

João Henrique –

Até que você disse em relação a não vislumbrar só a questão financeira que vai muito, além disso, eu acho que é o que vai permanecer e prevalecer como você falou hoje tem a plataforma contabilidade online que é uma plataforma que em questão de preço não tem como competir, mas a figura do contador “darfista” eu acredito que vai diminuir quase sumir não sei se.

Alessandra Melo –

Se sabe que eu também concordo tudo hoje tá sendo automatizado eu não sou contra isso, pelo contrário, eu gosto tenho dificuldade às vezes porque eu sou de uma outra época, mas eu acho o seguinte essa modernidade trouxe muita coisa boa rapidez agilidade você ver não se ver mais carimbo, não se vê mais quase livro né, então caneta tinteiro, hoje é muito prático ótimo só que você dificilmente você tem contato físico hoje em dia para o cliente poder falar para você de uma necessidade então eles houve um distanciamento tá do calor humano mesmo do sabe esse contato onde você podia conversar com o teu cliente e ele expor as dificuldades dele ou derrepente você ter oportunidade de entender o que é exatamente o que o cliente está precisando, porque as vezes essa automatização induz o cliente ao erro e muitas vezes o contador não vai conseguir ajudá-lo e aí vai ficar uma relação péssima porque o cliente vai

achar que o contador tinha que olhar o cliente não encaminhou para o contador no tempo que ele pudesse avaliar então eu acho que deveria ter uma mescla né do novo e do velho eu acho que seria o meu escritório procura fazer isso então assim dificilmente você vai ver a Souza Melo dificilmente você vai ver em um andar inteiro com 30 40 pessoas trabalhando lá porque não é eu acho que se meu braço não alcançar o meu cliente eu acho que eu prefiro não ter esse cliente né então eu acredito nesse modelo para mim eu acho que dá certo trouxe a segurança para mim traz segurança para os meus clientes né que são nosso carro chefe na parte de marketing né então não sei eu acredito no modelo assim onde você possa realmente o contato é aquele, deixa o cliente vir aqui tomar um cafezinho sabe, que ali que você visualiza novos negócios porquê de repente o cliente tem uma outra necessidade. Você pode ajudar ele e ganha os dois né. Enfim, esse é o meu modelo.

João Henrique -

E a ideia dessa pesquisa é exatamente identificar se existe essa lacuna então é muito interessante sua colocação porque na análise na minha conclusão eu pretendo propor melhorias né não só para os escritórios, mas assim como é uma pesquisa acadêmica ela serve até de base para estudos acadêmicos. Então eu queria deixar aqui aberto você quer falar mais alguma coisa te agradecer mais uma vez.

Alessandra Melo -

Imagine, eu espero que você consiga uma boa nota no seu trabalho.

João Henrique -

Com isso eu encerro essa entrevista

===FIM===

Apêndice I

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA ANTONIO C. BORGES DE HOLANDA

João Henrique -

São Paulo 8 de Agosto de 2019 eu estou aqui com o Senhor Antônio para uma entrevista para o meu projeto de Mestrado da fecap e eu gostaria aqui antecipadamente agradecer o seu Antonio por participar desse projeto. Muito obrigado. Dizer que o tema desse projeto de indícios de expectation gap tributários nos serviços prestados na cidade de São Paulo, esse trabalho investiga se, no processo de contratação de profissionais tributos há lacunas de expectativa entre as motivações dos contratantes e a percepção dos contratados, então eu preparei aqui quatro blocos o primeiro atendimento a fiscalização segundo conformidade tributária terceiro economia de tempo e o quarto economia de dinheiro para tentar atender o objetivo dessa pesquisa tentar verificar se existe esses indícios de expectation GAP. E aí eu queria deixar aberto para você me interromper a qualquer momento para que eu possa repetir a pergunta até explanar de uma forma melhor. E mais uma vez muito obrigado. Boa tarde.

Antonio Carlos -

Boa tarde, João. Vamos lá, vamos ver no que eu posso te ajudar nessa pesquisa aí.

João Henrique -

A primeira pergunta é quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação à fiscalização?

Antonio Carlos –

Olha João quando a nossa empresa ela vai atrás desse profissional justamente é para que ela possa ter um equilíbrio na parte fiscal, para que ela esteja sempre atualizada até porque também as nossas leis fiscais no nosso país ela tem uma mudança constante e muda muito de estado para estado. É muito difícil você ter conhecimento nessa área você precisa de um suporte que esteja sempre atualizado, nossa empresa ela mantém esse perfil ela quer estar regularizada para que realmente não tenha nenhum tipo de problema por negligência dela. Nossa área, nossa área é de comércio de Hortifruti, Hortifrutigranjeiro, temos um know how, conhecimento nessa área, mas a parte fiscal ela, ela, precisa ser cuidada por um profissional que tenha um bom conhecimento nessa linha que a empresa adota essa posição?

João Henrique -

Se sua empresa já passou por processo de fiscalização quais medidas foram as medidas tomadas para o atendimento a fiscalização? Se não foi, quais medidas são tomadas para a prevenção?

Antonio Carlos -

Então João, nossa empresa graças a Deus nós temos hoje, completamos em 2019 completamos 18 anos de história e nesses 18 anos nós não temos nenhuma intervenção fiscal nenhuma fiscalização, mas assim, no decorrer desses 18 anos a empresa foi mudando cada ano a sua postura por qual motivo, ela foi tendo conhecimento em relação à posição fiscal, foi procurando partiu da iniciativa dela cuidado com a parte fiscal, porque existe uma importância muito grande da parte fiscal, até porque também o brasileiro ele tem certo bloqueio em relação a parte fiscal ele não dá muita importância para a parte fiscal e quando vem uma intervenção ele vê a grande importância que tem cuidar essa parte fiscal, através da experiência que a gente tem alguns companheiros, amigos, que passaram por situações que nem essa, trouxe para gente a importância de cuidar dessa área para que realmente não tenha que pagar por algo que a gente está fazendo errado, mas não por que não queira fazer nada, porque não sabe, o que está se colocando é por esse lado que a gente procurou é investir e cuidar dessa parte fiscal é muito importante partir de você porque é uma coisa muito particular da empresa se você não se coloca nesse ponto para você, ela não vai, aí tem as consequências.

João Henrique -

Muito bem. Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização?

Antonio Carlos -

João, quando você fala no profissional o profissional da parte da empresa?

João Henrique -

Não, no caso no caso a quem você contrata fora.

Antonio Carlos -

Olha, eu espero o seguinte quando você contrata um profissional você acredita nele a confiança do conhecimento que ele tem então assim o que eu espero é que realmente que esse meu contratante que ele realmente esteja atualizado com todas as regras as posições fiscais que estão vigentes no momento, a gente vê que tem muito profissional que realmente não tem conhecimento, a gente encontra isso eu tenho vários casos, eu posso enumerar para você vários casos de amigos nossos aqui que estavam com uma prestação do profissional e teve uma intervenção fiscal e quando viu realmente estava errado, estava numa condução errado, então é muito importante você ter uma segurança e saber que o profissional que você está contratando realmente tem um histórico bom saiba onde está atuando, nessa área volta a falar, bater em cima do bloqueio brasileiro, ele não dá tanta importância para isso ele se importa com coisas menores e não dá uma importância relevante para parte fiscal infelizmente nessa área a gente tem muita gente que está muito aquém daquilo que pode oferecer.

João Henrique -

Obrigado, com isso eu passo agora para o bloco dois que é conformidade tributária, a primeira pergunta desse bloco é quais são suas expectativas na contratação de um profissional em relação à conformidade tributária? Você até você respondeu um pouco dentro do primeiro bloco.

Antonio Carlos -

Sim, vamos ver se eu consigo te colocar mais alguma posição, você fala da conformidade em relação ao como a empresa se encaixa na posição fiscal?

João Henrique -

Isso. Conformidade tributárias em relação às obrigações fiscais.

Antonio Carlos -

Olha João, obrigação fiscal eu posso falar para você cara, teria que ser o princípio de todas as empresas até porque também é uma coisa que você não pode fugir não consegue, o compromisso, sua posição, a sua posição fora daquilo que o nosso as nossas leis fiscais que a nosso governo coloca você fora disso não tem como você conduzir uma empresa se você conduziu empresa fora dessas condição fiscal por isso que eu volto, eu não quero ser repetitivo, para você importante você que você que tem vontade de montar sua empresa que você quer montar sua empresa eu abro esse alerta para você é muito importante você ter um profissional com gabarito que possa te auxiliar sobre esses caminhos fiscais. É muito importante porque é muito difícil você tem que voltar atrás para corrigir aquilo que você deixou de fazer no começo a parte fiscal é uma parte muito importante que deve ter um cuidado extremamente é particular essa minha posição não sei se eu conseguir chegar no teu ponto.

João Henrique -

Está ótimo. De que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias?

Antonio Carlos -

Olha João, nós procuramos nós temos um relacionamento bom com a nossa contabilidade, nós temos uma contabilidade que presta serviço para nossa empresa, e nós tomamos a partida de dentro da nossa empresa nós temos um departamentos fiscal, então na nossa empresa hoje nós temos pessoas que tem conhecimento nessa área, uns estão cursando outros já estão formados com essas atuante no nosso dia-a-dia trouxe para a gente dar o maior de questionamento existe muita dúvida em relação a produtos e nós comercializarmos um produto hoje o canto do Brasil Então como as leis elas são particulares para cada região precisava dentro da empresa pessoas com que possa desenvolver essas informações que você não nesse caso você não pode fazer que conhecimento para depois voltar para trás porque gera mais encargos para empresa você vai ter que ir posar consequências multas e tudo mais enfim então foi muito bom a gente a gente optou Por que esse departamento fiscal na empresa a gente tem profissionais que trabalham nessa área que tem uma linha muito boa com a nossa contabilidade qualquer dúvida que tem de Fora daquilo que eles têm conhecimento eles entram em contato com a nossa contabilidade tira uma dúvida para

que a gente possa caminhar sempre um caminho sem ter que regressar foi muito importante e foi um passo muito grande para a gente criar dentro da nossa empresa um departamento fiscal isso é extremamente importante faz diferença né de que o departamento fiscal e e necessário dentro das empresas apesar de a empresa ter um profissional sim eu concordo com você até porque os erros eles partem de nós somos seres humanos e o ser humano está passível de erro Então você tem pessoas com conhecimento que vão revisar que vão analisar junto com a sua contabilidade você reduz muito muito dos seus erros então assim eu volto a falar nós evoluímos muito crescendo muito a partir do momento que abriu os olhos para esse lado e demos a verdadeira importância fiscal da empresa agora tem uma coisa muito importante falar também não tem que ter pessoas cadas para isso não adianta você contratar um profissional para trabalhar nessa área não que não tem esse r\$ 1 que não tem esse conhecimento é muito importante você ter pessoas que tenham conhecimento Você tem uma contabilidade é importante você vai acrescentar muito em relação a isso colocando a importância do da cal para empresa você manter isso aí e a gente evoluir muito com o nosso departamento fiscal na empresa.

João Henrique –

Você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo?

Antonio Carlos -

Olha o João eu acredito sim economiza sim por quê eu tenho uma regra que fala né tudo é caro quando você paga e não usa no nosso caso temos os nossos profissionais e valorizamos por esses profissionais e eles trazem para a gente uma tranquilidade ganhamos muito tempo com isso porque olha só isso um profissional até a disposição da empresa cabelo dia a dia com a empresa Olha só você tem uma pessoa que tem conhecimento e ela vai entendendo todo o todo a particularidade de como funciona aquela sua empresa se entenda ela é comum para todos mas as empresas são diferentes então assim a importância de você ter um profissional com você no teu lado convivendo com você porque ele vai ver a particularidade de toda sua empresa no íntimo dela e ele vai conduzindo ela para parte rígida que é a parte fiscal porque a parte está uma parte ela não tem flexibilização ela vai colocar a empresa dentro desses pontos que a parte fiscal ele vai conduzir é diferente escritório fora ele te dar todo o suporte mas dentro ele não vive o seu dia a dia Então você tem uma pessoa dentro da sua empresa ver no seu dia a dia entendendo a particularidade do teu negócio ele vai ele vai ter sim conteúdo com outro profissional que tá fora que vai finalizar o teu processo, Mas eles vão falar de uma forma muito mais entrosada, então e vai encontrar esse bom senso então é muito importante é extremamente essencial existe sim ganho não é um custo, é um ganho muito grande para empresa você tem um profissional hoje dentro da sua empresa.

João Henrique –

Você teria mais tempo se todos os seus processos envolvendo serviços fiscais fossem automatizados?

Antonio Carlos –

Automatização ela traz realmente a tecnologia hoje ela veio para ajudar muito, não é, para todo tipo de segmento né, e não vai ficar fora o segmento fiscal. Hoje você consegue é otimizar espaço de armazenagem fazendo tudo com a automatização com a tecnologia que você usa realmente ela trouxe bastante benefício nós ainda não nos entregamos totalmente a isso porque o relacionamento de pessoas isso aí eu acho ainda muito importante ainda para empresa Então você ganha tempo mas a gente ainda vai ainda fica meio conservador no relacionamento com as pessoas então tenho ganho de tempo mas a gente ainda tem esse contato você ainda precisa sabe você marca, nós já tivemos os profissionais da nossa contabilidade aqui na empresa a gente já foi na nossa contabilidade então não dá para distanciar demais nesse ponto a gente ainda tem um pouco dos dois, o contato ainda é importante.

João Henrique –

A automatização no sentido talvez de alguns processos burocráticos facilitou muito né, por exemplo, hoje você não precisa mais enviar notas em papel.

Antonio Carlos –

Sim, isso realmente como você fez a ressalva te ganhou mais tempo e mais espaço hoje você pega o documento isso qualquer documento hoje que você tem hoje você pode fazer os seus arquivos e enviar idade também ela acaba mandando todas as informações para você abre você fica chegando então existe um ganho de tempo automatização sim eu acredito que ainda tem muito ainda para se explorar essa área né quando você fala em automatização da parte fiscal uma coisa muito recente ainda somos um bebê nessa área a pouco tempo João tinha um talão aqui ainda tirando as notas destacando aqui as vias, perdia, e mandava aqueles maços de notas para contabilidade depois da contabilidade mandava motivo para você guardar hoje está tão fácil de você ter um backup você tem um pen drive eu não tenho saudade daquele tempo não João.

João Henrique –

Muito bom. Quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer as suas declarações? No caso quando eu ligo declarações com declarações da empresa para empresa tem obrigações de departamento pessoal que tem que fazer declarações tem obrigações fiscais que aí tem que entregar sped, dctf que são informações relativas aos impostos federais que você paga, quanto tempo você acha que você gastaria em média só para a gente ter uma ideia mais ou menos?

Antonio Carlos –

Então já eu vou te passar mais ou menos assim do que eu vejo, nós temos um departamento fiscal andando com as próprias pernas dentro da empresa ele realmente tem a sua autonomia eles desenvolvem bem nós temos uma rotina diária boa né que ela desenvolve bem eu não tenho eu não tenho eu não fico eu não tenho nenhum momento rápido rapidez muito grande as coisas porque você volta lá naquele ponto de você ter pessoas no departamento de pessoas prontas para fazer aquilo então crie uma rotina e você tem uma pessoa que convive com você todos os dias automaticamente ela ganha tempo ela vai cada vez que passa ganha mais tempo e

até falar uma coisa para você já é uma coisa importante nós às vezes é muita das vezes nós estamos mais à frente da informação esperando a informação de retorno da contabilidade do que a gente já tem pronta aqui então hoje a partir do momento da ideia de criar no departamento fiscal dentro da empresa e profissional trabalhando com isso só isso para outra coisa mas é muito tempo nós não temos dificuldade e nem acúmulo uma cidade muito grande nossos arquivos as nossas informações.

João Henrique –

Agora eu vou falar um pouco sobre economia de dinheiro, quais são suas expectativas na contratação de profissional de tributos em relação à economia de dinheiro?

Antonio Carlos –

Quando você se forma em qualquer posição na vida você tem um ganho de dinheiro porque você evita os desperdícios, porque assim, você não contrata uma pessoa um profissional para pagar menos imposto você contrata um profissional João para pagar o imposto justo em nenhum momento você contrata uma pessoa fala assim olha vem cá eu quero que você me ajuda a economizar mesmo porque eu quero pagar menos. E desde quando você sabe se tá pagando mais ou menos, então assim você isso é uma conta muito particular você vai você quando você contrata uma pessoa é justamente para equilibrar e se colocar no ponto correto em relação os seus impostos agora para você isso não pode ser visto pela empresa já como uma despesa porque tudo que você olha para dentro uma empresa eu falo isso para você como empresário e com experiência que ganhei já nesses 18 anos você coloca na empresa como despesa quando você passa por dificuldade que você faz em primeiro lugar, é cortar a despesa, então você não pode colocar isso de certa forma como a despesa, você tem que colocar com algo essencial e como investimento que você não pode nem um momento deixar de ter o que é quando você deixa de fomentar isso na empresa carrega também junto com você a questão da dúvida e o problema a questão da dúvida João é que você não sabe com ela vem e que tamanho que ela vem, aí que economia que você fez? Nenhuma, então assim para mim não é uma despesa para mim é primordial hoje se tivesse me fizesse tivesse fazendo entrevista comigo já alguns anos atrás das minhas respostas serão diferentes. A grande maioria dos empresários ele ver a parte fiscal como um bicho um bicho que ele não quer mexer abrir o olho assim sete cabeça algo, um enigma, então assim ele procura Ligar contabilidade ninguém faz milagre contabilidade não é mágico entendeu não é um médico cura todas as doenças vai cuidar daquilo que você passa o grande problema é seu e quando você toma isso para se tem conhecimento disso aí você começa a caminhar no caminho muito claro, um Caminho de Luz, você ve que não é um bicho de sete cabeças cada um tem que fazer aquilo que sabe eu sei comercializar eu sei produzir a parte fiscal já é para uma pessoa estudou, que ralou e esse profissional é importante tá do seu lado que ele vai cuidar dessa parte e você vai fazer o que você faz é produzir parte fiscal não profissional ele é investimento essencial para uma empresa que quer se crescer, não existe crescimento João sem solidez, e se você não cuidar da parte fiscal você não está sólido João, essa é a minha opinião.

João Henrique –

Ótimo, muito obrigado pela resposta, como você recebe as informações sobre se sua empresa economiza dinheiro com tributos?

Antonio Carlos –

Essa informação ela veio para nós sim um regime, nós trabalhávamos no regime de presumido e passamos para lucro real, então assim eu vi a economia João em relação ao nossos impostos nesse ajuste, porque assim, olha que ponto interessante né pela falta de conhecimento você caminha na posição fiscal que é no caso do presumido você tem que tem o simples lucro real e você caminha de uma você não tendo conhecimento você caminho por aquele caminho Ali você vai nenhum momento você se a tua empresa ela já não tá na hora de mudar entendeu então quando você demora esse conhecimento aí automaticamente João você perde empresa tá perdendo a entrada coca no Cabe mais aí sim aí você tá perdendo quando você se coloca numa posição correta a economia Por que fica justo o que você tá negociando a sua cara o teu peso Por que João quais olhamos para parte fiscal como um peso que realmente eu vou também pagar da forma correta a parte a parte fiscal não pode ser um peso para empresa é um departamento que vai seguir junto com você mas ela não pode ser um peso ela só é um peso quando eu não tava aparecendo vemos nós tivemos a parte fiscal como um peso Por que a gente não deveria mais estar na posição que nós estamos símbolos química lucro real nós se enquadrando já informa que a gente tiver aqui regredir é porque só pela necessidade de se colocar naquele. eu acho que assim sabendo da colocação da sua empresa no ponto que eu tenho que colocar aí vocês sim vai ter uma economia mas não é economia João de fazer mágica com números da economia e colocar empresa no ponto que ela tem que tar isso é primordial a questão de ajuste mas aqui eu tenho que ir para cá esse campo aqui em casa a esse ponto que você vem você coloca como economia, você gasta o justo economia gastar aquilo que se pode gastar que é justo.

João Henrique –

Bom ficou bem claro aqui as suas respostas foi muito proveitoso, obrigado pela disponibilidade em participar queria deixar aberto para você de repente colocar alguma coisa que eu não falei ou algo que você queira acrescentar.

Antonio Carlos –

Eu vou primeiro o seguinte assim, eu vou partir pelo ponto da iniciativa quando você me convidou para fazer entrevista eu gostei muito, achei bom, fiquei feliz de você ver meu ponto de vista, eu acho importante demais é você se aperfeiçoar e saber porque assim da mesma forma partiu da gente correr atrás e cuidar da parte fiscal é muito importante também profissional fiscal também entender o que passa na cabeça do empresário, eu acho que esse bate-papo traz para gente clareza, as vezes a gente tá buscando algo tão simples para você que tem um conhecimento para gente é tão complicado e a gente às vezes tá bem ali a resposta e você não se coloca nesse ponto acho que todo mundo tem que dar o primeiro passo então fazer essa ressalva desse passo que você tá dando e do conhecimento que você ganha. Agora falando da parte pessoal João pena que a gente não tivesse essa sensibilidade desde o começo faltou

para mim que hoje o conselho que eu dou para todo mundo que possa escutar nossa conversa hoje o conselho que eu dou para você vai querer montar o seu negócio invista na parte fiscal caminho certo, é um caminho que vai trazer muito benefício nunca olhe isso para sua empresa como um peso, só é peso se você não estiver enquadrado na posição certa isso sempre existiu isso sempre vai existir. Em qualquer canto do mundo a parte fiscal ela tá ali, então importante você ter esse conhecimento, importante você lidar com isso com muito carinho eu dou hoje para qualquer pessoa que vai montar sua empresa essencial para que você possa crescer e prosperar e parabéns pela iniciativa João, sucesso para você.

João Henrique –

Muito obrigado. Com isso eu encerro essa pesquisa.

===FIM===

Apêndice J

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA RUBENS DE SOUZA

João Henrique –

São Paulo 12 de Agosto de 2019 eu estou aqui com o Senhor Rubens de Souza para uma entrevista para o projeto de Mestrado da fecap em que o tema É indícios de expectation gap tributários nos serviços prestados na cidade de São Paulo, esse trabalho investiga se, no processo de contratação de profissionais tributos há lacunas de expectativa entre as motivações dos contratantes e a percepção dos contratados, então eu preparei aqui quatro blocos o primeiro atendimento a fiscalização segundo conformidade tributária terceiro economia de tempo e o quarto economia de dinheiro para tentar atender o objetivo dessa pesquisa tentar verificar se existe esses indícios de expectation GAP. E aí eu queria deixar aberto para você me interromper a qualquer momento para que eu possa repetir a pergunta até explanar de uma forma melhor. Obrigado por participar. Boa tarde.

Rubens de Souza –

Boa tarde.

João Henrique –

Quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação a fiscalização?

Rubens de Souza -

As expectativas são que tanto a obrigação principal quanto as obrigações acessórias estejam em conformidade com a legislação e por conseguinte, de forma natural a fiscalização seja atendida, de forma que a empresa não fique exposta a passivo tributário futuro.

João Henrique -

Se sua empresa já passou por processo de fiscalização, quais medidas foram tomadas para o atendimento a fiscalização? Se não foi, quais medidas são tomadas para a prevenção?

Rubens de Souza -

Sim, a empresa já passou por processo de fiscalização. A primeira medida tomada é entender o objeto da fiscalização. Segundo, quanto há pontos obscuros nós contatamos a autoridade fiscal que emitiu a notificação e/ou o auto de infração para clarificar tais pontos. Terceiro, uma vez clarificado os pontos, analisamos o contexto legal da demanda. Se entendido que houve falha no processo, nós efetuamos recolhimento e extinguimos a obrigação (também comunicamos os responsáveis para que a falha não volte a ocorrer). Caso não entendido dessa forma, nós preparamos a defesa (impugnação) dentro do prazo legal.

João Henrique -

Ok. Sua empresa contrata o profissional de tributos para evitar fiscalização?

Rubens de Souza -

Sim. Todavia, somente quando a demanda extrapola o conhecimento do nosso corpo técnico local.

João Henrique –

Maravilha. Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização?

Rubens de Souza -

A demanda tem que ser atendida de uma forma ou de outra. Assim, esperamos que a mesma seja atendida dentro do prazo legal e com o menor custo tributário para a empresa. O profissional tem que atuar próximo da fiscalização e comunicar a empresa de todo o desenrolar do processo, de forma clara e precisa, até que a obrigação tenha sido atendida.

João Henrique -

Ok. Com isso eu encerro o primeiro bloco e dou início ao segundo que é conformidade tributária, quais são suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação a conformidade tributária?

Rubens de Souza -

As expectativas são a redução de riscos e por conseguinte a diminuição da carga tributária no tocante a retificações (retrabalho desnecessário), bem como, no recolhimento de passivos tributários, uma vez que, esse último tem impacto direto no capital de giro da empresa, o que compromete os negócios, pois a empresa poderia estar utilizando desse recurso para crescimento. Atualmente o fisco visando um aumento na arrecadação tem exigido cada vez mais investimento por parte das empresas, visto que, através da tecnologia consegue monitorar todas as transações das empresas quase em tempo real.

João Henrique -

Perfeito. E de que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias?

Rubens de Souza -

Através de consultoria informatizada que nos fornece as alterações da legislação quase em tempo real, assim analisamos quais terão impacto direto nos nossos negócios. Além disso, dispomos também de uma plataforma “online” onde os colaboradores tem acesso a cursos envolvendo temas com as principais alterações das leis voltado às áreas contábil, financeira, fiscal e de recursos humanos. Adquirimos também uma ferramenta para auditar as obrigações acessórias, e a mesma retorna relatórios comentados sobre onde a pontos que não estão em conformidade com a legislação vigente.

João Henrique -

Excelente. Em seu entendimento, as atividades realizadas pelo profissional tributário são complexas, por isso você prefere que ele realize por você?

Rubens de Souza -

Não exatamente. O problema é que estar em conformidade com a legislação tributária no Brasil está se tornando uma atividade cada vez mais complexa. Muitas mudanças em tão pouco tempo, dessa forma, a empresa teria que dispor de colaboradores somente para estudar a legislação e prevenir a empresa de passivos tributários

futuros. Uma legislação mal interpretada ou mesmo uma obrigação acessória com informações errôneas, pode acarretar prejuízos vultuosos para a empresa. Dessa forma, visando mitigar os riscos, é sempre bom contar com o auxílio de profissionais especializados.

João Henrique -

Ok. Então sua empresa já foi autuada por não conformidade depois da contratação do profissional tributário?

Rubens de Souza -

Sim. Porém, o problema ligado as autuações não são correntes. Mesmo com todo o aparato tecnológico, o fisco ainda não tem condições de fiscalizar todas as empresas em tempo real (esse seria o desejo do fisco). Geralmente as autuações são emitidas em prazo prescricional, ou seja, somente no exercício financeiro limite é que o fisco tem efetuado o lançamento. Dessa forma, acreditamos que o risco de uma autuação tributária diminuirá com o passar dos anos.

João Henrique -

Entendi, bem com isso encerramos este bloco e damos início ao bloco economia de tempo, você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo?

Rubens de Souza -

Sim. A área fiscal é estratégica, dessa forma, estando diretamente ligada aos negócios da empresa. Com a contratação de profissionais para verificar as alterações das leis, parametrizações de sistema e conformidade das obrigações acessórias, certamente geraria uma boa economia de tempo.

João Henrique -

Entendo, então essa é sua expectativa quando contrata um serviço fiscal?

Rubens de Souza -

Também, mas primeiramente a conformidade das obrigações com a legislação vigente. A mitigação de passivos tributários futuros e a eliminação de retrabalho desnecessário através do processo de retificações.

João Henrique -

Ok. Você acredita que teria mais tempo se todos os processos envolvendo os serviços fiscais fossem automatizados?

Rubens de Souza -

Certamente. Porém, mesmo com toda a evolução tecnológica, é difícil afirmar que a empresa estaria livre de qualquer risco tributário, uma vez que, a máquina não tem raciocínio lógico, ela ajuda nas tarefas repetitivas, como por exemplo, escriturações, cálculo e apuração de tributos e preenchimento de obrigações acessórias. Porém, uma falha na parametrização do sistema operacional ou na hermenêutica de uma legislação, pode ser uma tragédia.

João Henrique -

Sem dúvida, quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer suas declarações?

Rubens de Souza -

Dependendo da declaração, pode levar um tempo considerável. Há obrigações que somente replicam informações do banco de dados, essas são mais rápidas. Porém, a outras que é necessária experiência. Acreditamos que, quanto maior a experiência do profissional em relação a obrigação, mais rápido as mesmas são preenchidas. Atualmente, a maioria das obrigações são preenchidas por processo automatizado, ficando somente a análise da qualidade da informação para o profissional.

João Henrique -

Ok. Com isso eu encerro o terceiro bloco e dou início ao quarto que é economia de dinheiro, quais suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação à economia de dinheiro?

Rubens de Souza -

Se falarmos em planejamento tributário que esteja respaldado em lei e a empresa tenha documento suporte para instruir a demanda o retorno financeiro é grande. Da mesma forma quando o volume das transações é vultoso e a empresa esteja em conformidade com a legislação tributária. Ninguém faz investimento para não ter retorno, principalmente no momento atual o qual estamos passando.

João Henrique -

Ok. Como você recebe as informações sobre se sua empresa economiza dinheiro com tributos quando contrata um profissional?

Rubens de Souza -

Quando falamos em compliance tributário é difícil mensurar. Todavia, se há um planejamento tributário robusto, o impacto no recolhimento é imediato, desde que a empresa tenha uma decisão que lhe favoreça.

João Henrique -

Os honorários pagos aos profissionais abrangem quais prestações de serviços?

Rubens de Souza -

Geralmente auditoria e consultoria. A obrigação principal e as obrigações acessórias são atendidas por nossos profissionais.

João Henrique -

Certo. Você prefere pagar um pouco mais e não ser fiscalizado, ainda que sua empresa perca benefícios fiscais?

Rubens de Souza -

A empresa atuava dessa forma no passado, porém, estamos preparando a área fiscal para elaboração de planejamentos tributários nos próximos anos. A área fiscal passou por uma total reformulação, e alguns anos atrás estava voltada a tratar os problemas de base da gestão anterior. Hoje estamos automatizando processos de base e concentrando mais na parte de análise voltados para a melhora da performance dos negócios, bem como, a economia tributária.

João Henrique -

Bom, com isso encerro o bloco de economia de dinheiro, queria agradecer mais uma vez e deixar em aberto para caso queira comentar fique a vontade.

Rubens de Souza -

Não, tranquilo, foi bem legal, espero ter ajudado.

João Henrique -

Sim, com certeza. Ok, então eu encerro aqui nossa entrevista.

===FIM===

Apêndice K

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DIANA ARANHA

João Henrique -

São Paulo, 17 de agosto de 2019, estou aqui com a senhora Diana Aranha administradora de empresas e eu farei uma entrevista com a Sra. Diana para um projeto de pesquisa do mestrado da fecap que tem como tema indícios expectation GAP em serviços tributários prestados na cidade de São Paulo está pesquisa explora se a lacuna de expectativa entre as motivações na contratação de profissionais de tributos as percepções desses profissionais sobre essas motivações então pra atender o objetivo eu criei um roteiro de entrevistas 4 blocos para entender essa motivação o primeiro bloco é atendimento a fiscalização o segundo bloco é conformidade tributária o terceiro economia de tempo e o 4º economia de dinheiro eu queria que agradecer antecipadamente a senhora Diana é por participar desse projeto e dizer que eu vou fazer as perguntas se você não entender eu posso repetir ou tentar esclarecer sobre essa pergunta então mais uma vez muito obrigado. Bom dia Diana.

Diana –

Imagina bom dia João, vamos lá.

João Henrique -

Quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação à fiscalização?

Diana -

Bem, que eles sejam todos feitos da melhor forma possível né. Que não fique nenhum tipo de tributo ou nada pendente nenhuma pendência.

João Henrique -

Se sua empresa já passou por processo de fiscalização quais medidas foram tomadas para atendimento? E se não foi quais medidas são tomadas para a prevenção?

Diana -

Sim, foram tomadas e a gente teve a visita de fiscal de fiscalização e foi feito tudo que o fiscal pediu a gente apresentou toda documentação que era necessária e na verdade eu entendo que tinha erro mesmo que eram tinha erro na no processo de recolhimento dos tributos para prevenir depois eu acho que nada foi feito não tem nenhum procedimento de prevenção na época que a gente fez foi trocar o sistema porque a gente achava que um dos problemas era o sistema não dava suporte com sistema mas eu não tenho garantia que está certo.

João Henrique –

Sua empresa contrata o profissional de tributos para evitar fiscalização?

Na época da fiscalização nós contratamos um profissional de tributos contratou na época fazer o ajuste e depois não mais.

João Henrique -

Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização? Você espera que ele tome as devidas providências que ele tenha um planejamento prévio para atendimento a fiscalização como que você vê isso?

Diana -

Que ele tenha conhecimento do que está errado para fazer a correção.

João Henrique -

Entendi, Ok. Com isso a gente encerra o primeiro bloco de atendimento a fiscalização e o damos início ao segundo bloco conformidade tributária. Quais são suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação à conformidade tributária? Conformidade tributária são as entregas de obrigações, o correto pagamento do Imposto, quais são suas expectativas na contratação de um profissional de um escritório, de uma empresa?

Diana -

Que o escritório saiba exatamente do que ele tem que fazer né que ele recolha que ele faça todo o recolhimento direitinho na data certa que não fique tem nada pendente.

João Henrique -

De que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias?

Diana -

Pela Internet, normalmente ou então por alguma carta de notificação que ficou alguma coisa para trás.

João Henrique -

Não vendo profissional no caso?

Diana -

Não, nunca.

João Henrique -

Em seu entendimento, as atividades realizadas pelo profissional tributário são complexas, por isso você prefere que ele realize por você?

Diana -

Não, aí ela está desse jeito por esse motivo.

João Henrique -

Eu acho que você tem que responder um pouquinho na primeira pergunta que que você espera que ele faça de forma precisa, mas você entende hoje que não está sendo de forma precisa?

Diana -

Exatamente.

João Henrique -

Ok. Sua empresa já foi autuada depois da contratação do profissional tributário?

Diana -

Não.

João Henrique -

Ok. Com isso a gente encerra o segundo bloco conformidade tributária e dá início ao terceiro bloco economia de tempo, você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo?

Diana -

Não entendi.

João Henrique -

Você acredita que com a contratação de um profissional isso te deixa mais livre para você poder operar teu negócio?

Diana -

Acredito sim, e mais segurança que está certo.

João Henrique -

Qual sua expectativa quando você contrata um serviço fiscal?

Diana -

Eu acho que quando o contrata já é para manter tudo correto que vai estar certo que a pessoa que você está contratando ela sabe do que que ela tem que fazer, você acredita que ela conhece o procedimento e que vai dali para frente vai dar tudo certo.

João Henrique –

Ok. Você teria mais tempo se todos os processos fiscais fossem automatizados?

Diana -

Com certeza.

João Henrique -

Hoje ainda tem muita coisa que é feita de forma manual?

Diana –

Tem bastante tem bastante coisa aqui a manual tem bastante coisa que a gente tem que parar para gerar vários relatórios a gente tá fazendo outra tarefa para gerar relatórios para enviar para contabilidade.

João Henrique -

Ok. Obrigado. Quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer as suas declarações? Caso você fizesse?

Diana –

Não tenho ideia, mas muito tempo.

João Henrique –

Ok. Com isso a gente encerra terceiro bloco economia de tempo e dá início ao quarto bloco que a economia de dinheiro, quais são suas expectativas quando contrata um profissional de tributos em relação à economia de dinheiro?

Diana -

Que ele faça o recolhimento exato nem mais e nem menos do que é o imposto devido que a gente paga o que é o certo, sempre dentro da legislação o que é certo.

João Henrique -

Como você recebe as informações sobre sua empresa economizar dinheiro com tributos? Quando contrata o profissional de tributos você não recebe, você não tem um relatório se você se você tá se de repente no regime certo, não faz um planejamento anual?

Diana -

Eu não recebo este tipo de informação. Pelo contrário eu que fui atrás, todas as vezes eu que fui atrás.

João Henrique -

Os honorários pagos aos profissionais abrangem quais prestação de serviço? Fiscal, contábil e de departamento pessoal, é isso?

Diana -

Isso.

João Henrique -

Ok.Você prefere pagar um pouco mais e não ser fiscalizado ainda que sua empresa perca benefícios fiscais?

Diana –

Eu prefiro pagar um pouco mais desde que todo serviço todo seja feito corretamente e que a gente paga o que é certo e que eu não tenha nenhum prejuízo.

João Henrique –

Pelo que você está me dizendo você prefere que tenha um pouco mais de custo mensal de repente você tem um problema lá na frente que a economia de dinheiro não é tão importante hoje desde que esteja tudo sendo feito de forma correta e você não tem problemas futuros?

Diana –

Exatamente.

João Henrique -

Está certo, entendi. Você gostaria de colocar mais alguma coisa, ficou alguma dúvida que você queira tirar, algum esclarecimento?

Diana –

Não, acho que diante do que eu vivo hoje na verdade o que falta é a informação eu acho que falta dos prestadores de serviço que eles mantenham a gente informada todas as vezes que aconteceu alguma coisa foi porque eu fui atrás que eu vi na

internet foi por que aconteceu de aparecer alguma fiscalização, mas nunca eu fui, nunca teve um serviço preventivo, olha mudou precisa ser feito de outra maneira porque vai ser melhor e mais seguro e vai evitar problemas futuros.

João Henrique -

Ok. Perfeito, então eu te agradeço mais uma vez pela sua participação no projeto.

Diana -

Eu que agradeço, espero ter contribuído.

João Henrique -

Ok. Assim eu encerro essa entrevista.

===FIM===

Apêndice L

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA MARCELO GUEDES HONDA

João Henrique -

São Paulo 26 de agosto de 2019 eu estou aqui com o Senhor Marcelo Honda para uma entrevista para o projeto de Mestrado da fecap e o tema É indícios de expectation gap tributários nos serviços prestados na cidade de São Paulo, quero agradecer antecipadamente. Esse trabalho investiga se, no processo de contratação de profissionais tributos há lacunas de expectativa entre as motivações dos contratantes e a percepção dos contratados, então eu preparei aqui quatro blocos o primeiro atendimento a fiscalização segundo conformidade tributária terceiro economia de tempo e o quarto economia de dinheiro para tentar atender o objetivo dessa pesquisa tentar verificar se existe esses indícios de expectation GAP. Caso precise você pode me interromper a qualquer momento.

Marcelo Honda -

Ah, sim. Tranquilo.

João Henrique -

Quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação a fiscalização?

Marcelo Honda -

Caso a empresa esteja em processo de fiscalização, espero que a empresa contratada forneça todas as informações solicitadas pela fiscalização, contudo, caso seja verificado que a apresentação destas informações piore o cenário da fiscalização, que ela avalie e proponha as melhores formas para diminuir o impacto. No caso de já ter lavrado um auto de infração, espero que a empresa contratada diminua ao máximo o valor a ser eventualmente pago.

João Henrique -

Certo. Se sua empresa já passou por processo de fiscalização, quais medidas foram tomadas para o atendimento a fiscalização? Se não foi, quais medidas são tomadas para a prevenção?

Marcelo Honda -

Caso seja um tributo para o qual temos empregados experientes, estes empregados atenderão a fiscalização. Na negativa, preferimos contratar empresas para nos auxiliar neste atendimento. Para prevenir fiscalização evitamos tomar créditos incertos e em quantias que modifiquem drasticamente o valor a ser recolhido de tributos.

João Henrique -

Perfeito. Sua empresa contrata o profissional de tributos para evitar fiscalização?

Marcelo Honda -

Tendo em vista que somos empresas de faturamento expressivo, fazemos parte do grupo de maiores contribuintes. Com isso, temos uma fiscalização direta e constante. Não contratamos profissional para evitar fiscalização, mas sim, para identificar possíveis equívocos nos procedimentos tributários a fim de evitar autuações.

João Henrique -

Ok. Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização?

Marcelo Honda -

Espero que ele antevêja os anseios do fiscal e tente resolver possíveis pendências anteriormente a lavratura de autos. Por exemplo, caso o fiscal identifique problemas no fornecimento das obrigações acessórias, e, seja possível legalmente a correção destas obrigações, que este profissional seja capaz de cumprir.

João Henrique -

Maravilha. Ok. A gente encerra o primeiro bloco e dá início ao segundo que é conformidade tributária. Quais são suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação a conformidade tributária?

Marcelo Honda -

Que ele verifique nossas obrigações acessórias e identificando divergências, tenha ferramentas para saneá-las com agilidade.

João Henrique -

Certo, e de que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias?

Marcelo Honda -

Geralmente contratamos consultorias que fazem o acompanhamento de normas que impactam diretamente na apuração dos nossos impostos. Por exemplo, caso seja feito um acompanhamento de classificação fiscal, ele identifica a alteração e nos comunica diretamente, por email ou telefonema.

João Henrique -

Em seu entendimento, as atividades realizadas pelo profissional tributário são complexas, por isso você prefere que ele realize por você?

Marcelo Honda -

São muito complexas! São muitos tributos e normas e que mudam constantemente. Por isso, prefiro que esta profissional faça por nós.

João Henrique -

Sua empresa já foi autuada por não conformidade depois da contratação do profissional tributário?

Marcelo Honda -

Sim. Ainda que este profissional seja competente, o dinamismo na alteração das normas pode dificultar no correto atendimento dos anseios da fiscalização.

João Henrique -

Ok. Com isso eu encerro o segundo bloco e dou início ao terceiro que trata de economia de tempo. Você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo?

Marcelo Honda -

Sim. São muito impostos e muitas esferas (municipal/estadual/federal). Um profissional que já tenha ferramentas pode diminuir muito nosso tempo de análise.

João Henrique -

Qual sua expectativa quando contrata um serviço fiscal?

Marcelo Honda -

Que tenhamos economia de recursos financeiros e correta aplicação das normas fiscais.

João Henrique -

Ok. Você teria mais tempo se todos os processos envolvendo os serviços fiscais fossem automatizados?

Marcelo Honda -

Sim. A automatização evita erro no input de dados e a necessidade de verificar divergência nas obrigações acessórias.

João Henrique -

Excelente. Quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer suas declarações?

Marcelo Honda -

Não consigo precisar.

João Henrique -

Tudo bem, sem problemas. Vamos então ao quarto bloco que é economia de dinheiro. Quais suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação à economia de dinheiro?

Marcelo Honda -

Expectativa de que esta economia de dinheiro seja real, sem riscos. Não queremos efetuar procedimentos para economizar dinheiro agora, mas, que serão questionados no futuro.

João Henrique -

Muito bom. Como você recebe as informações sobre se sua empresa economiza dinheiro com tributos quando contrata um profissional?

Marcelo Honda -

Geralmente em relatórios acompanhados de planilhas com cálculos das simulações.

João Henrique -

Certo. E os honorários pagos aos profissionais abrangem quais prestações de serviços?

Marcelo Honda -

Caso seja para tomada de crédito pagamos um fee sobre a economia gerada. Caso seja em fiscalização, esse fee incide sobre o valor diminuído da autuação. Caso seja

para entrar com um processo, geralmente pagamos um valor inicial fixo e um adicional sobre o êxito.

João Henrique -

Entendi. Você prefere pagar um pouco mais e não ser fiscalizado, ainda que sua empresa perca benefícios fiscais?

Marcelo Honda -

Sim. Preferimos pagar e evitar autuações. Entendemos que estas despesas são investimento.

João Henrique -

Perfeito. Bom, com isso nós encerramos o quarto bloco e eu quero te agradecer por ter participado desta pesquisa e assim que tiver transcrito eu vou te enviar para sua apreciação e autorização. Se ficou alguma coisa você pode falar, ok.

Marcelo Honda -

Não ficou não, deu para entender bem. Espero ter ajudado.

João Henrique -

Ajudou sim, com certeza. Então vou encerrar a entrevista, obrigado.

===FIM===

Apêndice M

TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA MAYLA MARIGO AUGUSTO

João Henrique –

São Paulo, 27 de agosto de 2019 eu vou fazer uma entrevista com a Sra. Mayla Augusto para meu projeto de mestrado da fecap, e essa pesquisa tem como tema indícios de expectation gap tributários em serviços prestados na cidade de São Paulo. Bom dia, Mayla.

Mayla Marigo –

Bom dia, João.

João Henrique -

Bom, quero te agradecer por participar desta pesquisa que tem como objetivo investigar se, no processo de contratação existem lacunas de expectativas das motivações do contratante e das percepções do profissional, nós já conversamos previamente antes da entrevista mais se ficar alguma dúvida pode me interromper, ok.

Mayla Marigo -

Ok. Vamos lá.

João Henrique -

Eu preparei quatro blocos de perguntas e o primeiro bloco é atendimento a fiscalização, o segundo é conformidade tributária, o terceiro é economia de tempo e o quarto é economia de dinheiro. Vou dar início ao primeiro com a seguinte pergunta: Quais são suas expectativas quando contrata serviços tributários em relação a fiscalização?

Mayla Marigo –

Primeiramente que atentem ao prazo e que busquem responder com fatos verídicos. Sempre trabalhei junto com a empresa contratada para que a resposta a fiscalização fosse a mais precisa, respondendo apenas o necessário.

João Henrique -

Ok. Se sua empresa já passou por processo de fiscalização, quais medidas foram tomadas para o atendimento a fiscalização? Se não foi, quais medidas são tomadas para a prevenção?

Mayla Marigo –

A primeira coisa a fazer é verificar prazo e ver se há necessidade de prorrogação do mesmo. Depois verificar o que está sendo solicitado e providenciar toda a documentação. Sempre peço para entrar em contato com o fiscal para entender exatamente o que ele deseja fiscalizar.

João Henrique –

Excelente. E a sua empresa contrata o profissional de tributos para evitar fiscalização?

Mayla Marigo –

Não, a fiscalização muitas vezes é inevitável. As vezes seu fornecedor ou cliente está sob fiscalização, e nos cruzamentos de dados o fisco observa algo duvidoso e inicia uma fiscalização. Nem toda fiscalização vira auto de infração. Contrato profissional de tributos para atender de forma correta as obrigações, mas nunca exigi evitar fiscalização.

João Henrique –

Muito bom. Como você espera que o profissional de tributos atue em caso de fiscalização.

Mayla Marigo –

Que se atente ao prazo e coloque sempre a fiscalização como atividade prioritária. Ao contratar um terceiro para atender, exijo que estudo a fundo a operação da empresa para responder da melhor forma possível a fiscalização.

João Henrique –

Ok. Com isso eu encerro o primeiro bloco e dou início ao segundo que é conformidade tributária. Quais são suas expectativas na contratação de um profissional de tributos em relação a conformidade tributária?

Mayla Marigo –

O profissional da área de tributos já deve ter o senso da responsabilidade que tem, pois sabe que nessa área deve se fazer tudo de acordo com que está previsto na lei. Sempre deixo claro as obrigações. Com relação ao profissional interno, busco capacitar todos do time com cursos externos e internos.

João Henrique –

Maravilha. De que forma sua empresa toma conhecimento das normas tributárias?

Mayla Marigo –

Através de ferramentas de pesquisa, como iob, fiscosoft, etc.

João Henrique –

Ok. Em seu entendimento as atividades realizadas pelo profissional de tributos são complexas, por isso você prefere que ele realize por você?

Mayla Marigo –

Não, pois são diversas as obrigações do dia a dia uma pessoa só não poderia fazer tudo. O dia a dia é agitado, cheio de coisas e problemas para resolver. Se contrato alguém para me ajudar em uma fiscalização é porque sei que essa pessoa estará em um ambiente adequado para estudar e trabalhar focada na resposta desta fiscalização, o que é algo que para mim seria impossível devido minhas demandas.

João Henrique –

Entendi, então é essencial certo?

Mayla Marigo –

Sim.

João Henrique –

Ok. Obrigado. Sua empresa já foi autuada por não conformidade depois da contratação do profissional tributário?

Mayla Marigo –

Não que eu tenha conhecimento.

João Henrique –

Ok. Com isso eu encerro esse bloco e dou início ao bloco economia de tempo. A primeira pergunta é: Você acredita que a contratação do profissional de tributos economiza seu tempo?

Mayla Marigo –

Sim, este é o principal fator.

João Henrique –

Entendi, e qual a sua expectativa quando contrata um serviço fiscal?

Mayla Marigo –

Que atendam a legislação de forma conservadora.

João Henrique –

Certo. Você teria mais tempo se todos os processos envolvendo os serviços fiscais fossem automatizados?

Mayla Marigo –

Sim, mas isso vem melhorando bastante. Porém, muitas vezes precisamos da área da tecnologia para providenciar.

João Henrique –

Verdade. Quanto tempo em média você acredita que gastaria para fazer as suas declarações?

Mayla Marigo –

Ah, uns dez dias no mês.

João Henrique –

Ok. Com isso eu encerro esse bloco, economia de tempo e dou início ao bloco economia de dinheiro. Quais suas expectativas na contratação de um profissional de em relação a economia de dinheiro?

Mayla Marigo –

Nem sempre depende de mim, e sim do budget da área e da diretoria.

João Henrique –

Como você recebe as informações sobre se sua empresa economiza dinheiro com tributos quando contrata um profissional?

Mayla Marigo –

Por e-mail, através de um memorando.

João Henrique –

Os honorários pagos aos profissionais abrangem quais prestações de serviço?

Mayla Marigo –

Depende muito da atividade que ele prestou, temos diferentes demandas aqui.

João Henrique –

Certo. Você prefere pagar um pouco mais e não ser fiscalizado, ainda que sua empresa perca benefícios fiscais?

Mayla Marigo –

Não. Mas isso depende muito de cada empresa. Tem empresa que age de forma errada e faz de tudo para não ser fiscalizada. Não é o nosso caso.

João Henrique –

Perfeito. Bom, com isso eu encerro o quarto bloco e quero agradecer mais uma vez pela disposição em atender e deixar aberto para você, caso queira, fazer alguma consideração.

Mayla Marigo –

Eu fico feliz em poder ajudar de alguma forma, nós sempre procuramos trabalhar de forma correta e justa e isso é um diferencial.

João Henrique –

Perfeito. Muito bom, então encerro aqui a entrevista.

===FIM===