

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –
FECAP**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

PROGRAMA DE MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANDREA TEIXEIRA NICOLINI

**CONSULTOR TRIBUTÁRIO: UMA ANÁLISE DAS
TÁTICAS DE PERSUASÃO NAS INTERAÇÕES
CONTENCIOSAS COM O CLIENTE**

São Paulo

2022

ANDREA TEIXEIRA NICOLINI

**CONSULTOR TRIBUTÁRIO: UMA ANÁLISE DAS TÁTICAS DE
PERSUASÃO NAS INTERAÇÕES CONTENCIOSAS COM O CLIENTE**

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

Orientador: Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov

São Paulo

2022

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

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva
Reitor

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

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

FICHA CATALOGRÁFICA

N644c	<p>Nicolini, Andrea Teixeira</p> <p>Consultor tributário: uma análise das táticas de persuasão nas interações contenciosas com o cliente / Andrea Teixeira Nicolini. - - São Paulo, 2022.</p> <p>150 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Consultoria – Contabilidade. 2. Contabilidade - Serviços ao cliente. 3. Cliente – Contabilidade. 4. Tributos.</p> <p>CDD: 657.46</p>
-------	---

ANDREA TEIXEIRA NICOLINI

**CONSULTOR TRIBUTÁRIO: UMA ANÁLISE DAS TÁTICAS DE PERSUASÃO
NAS INTERAÇÕES CONTENCIOSAS COM O CLIENTE**

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

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Caio Augusto Takano
Universidade Presbiteriana Mackenzie

Profa. Dra. Miriam Pires E. de M. Vale
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP

Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov
Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 25 de outubro de 2022.

Agradecimentos

Em meio a tantos desafios, trilhar este caminho foi um processo de persistência e resiliência. Para este objetivo eu contei com pessoas maravilhosas e com muito apoio e não poderia deixar de externar a minha gratidão.

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que me levanta todos os dias em oração e me proporciona saúde, sabedoria, persistência e resiliência para seguir em frente.

Agradeço a toda a minha família, em especial ao meu marido Ronaldo Nicolini e aos meus filhos Pedro, Gabriel e Murilo por acreditarem em mim e me apoiarem mesmo nas horas mais difíceis. Agradeço também a minha irmã Sandra que em todos os momentos necessários esteve ao meu lado e me amparou seja com muito amor, seja com seu brilhante profissionalismo. A minha querida e amada mãe, que me enche de motivação e amor e a minha querida e amada sogra Vera, por me incentivar e apoiar a cada dia com sua doçura e dedicação.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov, minha profunda gratidão, a todo momento acreditou em meu projeto de pesquisa, me orientou com sua maravilhosa habilidade em transmitir conhecimento e com as suas ideias que foram fundamentais para a condução dessa trajetória.

Agradeço as valiosas contribuições da Professora Dra. Miriam Vale, minha inspiração neste projeto e que me fez enxergar muitas melhorias, me instigando a dar o meu melhor. Ao Professor Dr. Caio Augusto Takano minhas reverências, por somar aqui sua sabedoria, por enxergar os detalhes que foram fundamentais para que eu entendesse o melhor caminho da pesquisa.

Aos colegas de mestrado: Allan Carvalho, Andreia Ramos Delgado, Priscila Alves de Melo Richter, Rosana Alcine, Thais Candido, Vanessa Duarte, agradeço o suporte, companheirismo, carisma e o apoio emocional durante toda essa trajetória. Ao Professor e Mestre Josué Pereira minha profunda gratidão pelo incentivo e apoio. A fé foi precursora deste processo. Foi nela que me inspirei todos os dias para superar desafios e mais desafios que apareciam, hoje, estamos aqui.

Comece fazendo o que é necessário,
depois o que é possível, e de repente você
estará fazendo o impossível.

(São Francisco de Assis)

Resumo

Nicolini, A. T. (2022). *Consultor tributário: uma análise das táticas de persuasão nas interações contenciosas com o cliente* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

No Brasil, estudos dedicados à análise das interações do consultor em negócios, especificamente o consultor tributário e seus clientes, ainda são incipientes. Observa-se que as táticas de persuasão utilizadas pelos profissionais tributários incorporam um destacado componente contencioso, relacionado à controvérsia das decisões envolvendo as questões tributárias, em grande parte, devido ao ambiente de complexidade tributária. Esta pesquisa tem o objetivo de analisar os tipos de táticas de persuasão e em que situações são necessárias estas táticas nas interações contenciosas da consultoria tributária com clientes. Para se obter os resultados, adotou-se um estudo qualitativo baseado em entrevistas com uma amostra de profissionais tributários no Brasil. Os resultados do estudo ratificam as premissas da literatura, ao apontar que os problemas controversos com o cliente são eventos complexos e são mais propensos em relacionamentos mais duradouros. Os resultados também mostram que a tática persuasiva mais utilizada é baseada na autoridade, informando ao cliente os riscos ou a fundamentação legal para tal posição. Os resultados fornecem, aos profissionais tributários e empresas de consultoria, implicações práticas. Em primeiro lugar, profissionais mais experientes indicam que, vivem mais interações ambíguas e dedicam metade do seu tempo persuadindo o cliente. E, em segundo lugar, apenas 27% dos profissionais em nosso estudo indicam que realizam treinamentos sobre como lidar com as negociações com clientes. O estudo também buscou identificar conselhos dos profissionais entrevistados aos profissionais menos experientes. Observou-se uma ênfase na formação do profissional por meio de estudo técnico, como o cuidado com a imagem (saber se vender, relacionamento, humildade, redes sociais, empatia) e a busca de conhecimento e especialização em determinadas áreas tributárias (notadamente, pela complexidade da legislação brasileira).

Palavras-chave: Consultor tributário. Interação contenciosa. Táticas de persuasão. Relacionamento com cliente.

Abstract

Nicolini, A. T. (2022). *Consultor tributário: uma análise das táticas de persuasão nas interações contenciosas com o cliente* (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

In Brazil, studies dedicated to the analysis of business consultant interactions, specifically tax consultants and their clients, are still incipient. It is observed that the tactics of persuasion used by tax professionals incorporate a prominent contentious component, related to the controversy of decisions involving tax issues, largely due to the tax complexity environment. This research aims to analyze the types of persuasion tactics and in which situations these tactics are necessary in the tax consultancy's contentious interactions with clients. To obtain the results, we adopted a qualitative study based on interviews with a sample of tax professionals in Brazil. The results of the study confirm the premises of the literature, pointing out that controversial customer problems are complex events and are more likely in longer-lasting relationships. The results also show that the most used persuasive tactic is based on authority, informing the client of the risks or the legal basis for such a position. The results provide tax professionals and consulting firms with practical implications, firstly, more experienced professionals indicate that they experience more ambiguous interactions and spend half their time persuading clients, secondly, only 27% of professionals in our study indicate that they carry out training on how to handle customer negotiations. The study also sought to identify advice from the professionals interviewed to less experienced professionals and there was an emphasis on professional training through technical study, care with the image (knowing how to sell yourself, relationship, humility, social networks, empathy) and the search for tax specialization (notably, due to the complexity of Brazilian legislation).

Keywords: Tributary consultant. Contentious interaction. Persuasion tactics. Customer relationship.

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Estudos sobre interações e táticas persuasivas	40
Tabela 2 – Roteiro de Entrevistas	45
Tabela 3 - Categorias de análise.....	49
Tabela 4 – Perfil dos respondentes, tempo de relacionamento com os clientes e tempo da entrevista.....	50
Tabela 5 – Área de atuação e atribuições do cargo	53
Tabela 6 – Respostas sobre relacionamento com clientes	54
Tabela 7 - Interações contenciosas ou ambíguas.....	56
Tabela 8 - Tipos de questões contenciosas auto identificadas e razões para a ocorrência.....	58
Tabela 9 – Perfil dos clientes	61
Tabela 10 – Motivos para contratação	63
Tabela 11 - Reação dos clientes quando há alteração legal.....	66
Tabela 12 - Tipos de Reação	67
Tabela 13 - Capacitação dos consultores	67
Tabela 14 - Respostas sobre persuasão.....	69
Tabela 15 - Motivações de argumentos persuasivos	70
Tabela 16 - Classificação dos argumentos persuasivos	72
Tabela 17 - Argumentos persuasivos utilizados.....	73
Tabela 18 - Tempo de carreira e argumentos persuasivos.....	76
Tabela 19 - Argumentos com clientes próximos.....	78
Tabela 20 - Importância da persuasão nas interações.....	79
Tabela 21 - Tipo de importância em persuadir o cliente.....	80
Tabela 22 – Resumo da Análise dos Dados	81

Lista de Abreviaturas e Siglas

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade
CARF	Conselho Administrativo de Recursos Fiscais
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
ECF	Escrituração Contábil Fiscal
EDcl	Embargos de Declaração
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor Individual
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
PERSE	Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos
PIS	Programa de Integração Social
RE	Recurso Extraordinário
RFB	Receita Federal do Brasil
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Sumário

1 Introdução	12
1.1 Contexto.....	12
1.2 Situação problema e questão de pesquisa	16
1.3 Objetivo Geral	18
1.3.1 <i>Objetivo específico</i>	18
1.4 Contribuições	19
1.5 Estrutura do trabalho	20
2 Fundamentação Teórica	21
2.1 Profissional Tributário	21
2.1.1 <i>Perfil do profissional tributário</i>	22
2.2 Consultoria tributária.....	24
2.3 Interações com o cliente.....	27
2.4 Persuasão.....	33
2.4.1 <i>Estudos anteriores sobre Persuasão</i>	37
3. Procedimentos Metodológicos	42
3.1 Tipo de pesquisa.....	42
3.2 Campo de Pesquisa	43
3.3 População e amostra.....	43
3.4 Métodos, técnicas e procedimentos para coleta dos dados	44
3.4.1 <i>Roteiro de entrevistas</i>	45
3.4.2 <i>Pré-teste do instrumento</i>	46
3.4.3 <i>Procedimento de coleta de dados</i>	47
3.5 Métodos, técnicas e procedimentos de análise dos dados.....	47
3.5.1 <i>Sujeitos da pesquisa</i>	48
3.5.2 <i>Categorias</i>	48
4 Resultados e Análise	50
4.1 Características dos respondentes	50
4.2 Análise do Relacionamento com os clientes, Interações com o cliente e Táticas de persuasão	54
4.2.1 <i>Relacionamento com os clientes</i>	54
4.2.1.1 <i>Tipos de interação com o cliente</i>	55
4.2.1.2 <i>Características das interações contenciosas ambíguas</i>	57

4.2.1.3 Perfil de clientes	60
4.2.2 Natureza e dinâmica das interações com o cliente	62
4.2.2.1 Contratação de consultores.....	63
4.2.2.2 Alteração no escopo legal	65
4.2.3 Treinamento para atendimento de clientes.....	67
4.2.4 Persuasão	68
4.2.4.1 Motivações para persuasão	69
4.2.4.2 Argumentos persuasivos	72
4.2.4.3 Características da persuasão.....	75
4.2.4.4 Importância da persuasão nas relações com os clientes	79
4.2.5. Características dos Respondentes x Persuasão.....	80
4.2.6 Compartilhamento de experiências	83
Considerações Finais	87
Referências	90
Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)	101
Apêndice B – Instrumento de Coleta de Dados	102
Apêndice C - Entrevistas	104

1 Introdução

1.1 Contexto

Na área contábil, as interações do auditor com seus clientes foram objeto de vários estudos. No Brasil, (Nardi, Duarte, & Silva, 2020; A. C. R. Silva, 2017) e no exterior, (Chu & Hsu, 2017; Sian, Agrizzi, Wright, & Alsalloom, 2020). Contudo, estudos dedicados à análise das interações do consultor em negócios, especificamente o consultor tributário e seus clientes, ainda são incipientes. Em especial, no caso brasileiro, considerando a diferença de papéis e responsabilidades atribuídos aos profissionais tributários, em relação aos auditores (Gibbins, Salterio, & Webb, 2001), observa-se que as táticas de persuasão utilizadas pelos profissionais tributários incorporam um destacado componente contencioso, relacionado à contestação das decisões envolvendo as questões tributárias. Em grande parte, devido ao ambiente de controvérsias jurídico-contábeis.

Segundo o IBPT (2021), entre 1988 e 2020, foram editadas em torno de 443 mil normas em matéria tributária. Essa complexidade se reflete, por exemplo, no levantamento do *Doing Business* (Banco Mundial, 2020) que indica que, no Brasil, se gasta em média 1.500 horas por ano para preparar e pagar impostos, sendo esse valor bastante superior à média mundial de 234 horas anuais. No ambiente jurídico a complexidade não é diferente ao se observar o número de 90 mil processos em estoque somente no âmbito administrativo federal (CARF, 2022) e em termos de execuções fiscais, do total de 26,8 milhões pendentes, 12 milhões (44,8%) estão na justiça estadual de São Paulo, 4 milhões (14,9%) estão no Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e 1,7 milhão (6,4%) estão no Tribunal Regional Federal da 3ª Região (SP/MT). Juntos, esses três tribunais detêm 66% das execuções fiscais em tramitação no país e 25% do total de processos em trâmite no primeiro grau do Poder Judiciário (Conselho Nacional de Justiça, 2022).

Os dados indicam que compreender e aplicar as regras tributárias brasileiras requer dos contribuintes, além de investimentos em sistemas robustos e modernos, profissionais capazes de interpretar as obrigações fiscais, sejam elas principais ou acessórias, otimizando, assim, a carga tributária e mitigando riscos de autuações ou possíveis demandas judiciais.

Neste contexto, um dos principais desafios impostos aos profissionais da área tributária, no Brasil, é a interpretação da legislação tributária. O intérprete deve

entender o motivo pelo qual a norma foi criada, os princípios que presidiram à sua elaboração, os antecedentes históricos da disciplina legal, enfim o seu estudo sistemático. De modo, a compreender o objetivo da norma e o enquadramento dela no sistema jurídico (Falcão, 1955). São muitas as dificuldades em se manter atualizado em tempo hábil. Pois, além de haver muitas legislações que sofrem alteração com grande frequência, estas, possuem pequenos prazos para implementação, análise e parametrização de sistemas (Eckert, Roxo, Mecca, & Biasio, 2015). Profissionais na área devem fornecer as habilidades que combinem conhecimentos financeiros e tributários para desenvolver estratégias que beneficiem os clientes, auxiliando nas interpretações e buscando apresentar níveis mais altos de planejamento tributário.

Eles também podem ser descritos como agentes experientes, detentores de expertise e difusores de conhecimento dentro das organizações-clientes (Soares, 2019). Neste estudo, depreende-se que o profissional tributário é o consultor tributário que, em geral, atua diretamente como prestador de serviços aos clientes ou possui vínculo de trabalho com empresas que prestam este serviço aos seus clientes e que atuam diretamente nas demandas de consultoria tributária (consultor-cliente) para pequenas e médias empresas.

Sobre a atuação do consultor, Gonçalves e Vasconcellos (1991) depreendem três modalidades básicas de consultoria: a) aquisição de serviços especializados (o cliente conhece o problema e sua extensão e está disposto a investir em soluções ou resolver erros); b) tipo médico-paciente (o cliente não é capaz de identificar por si próprio a natureza dos problemas que enfrenta e, portanto, precisa de ajuda para o mapeamento e diagnóstico) e c) consultoria de processo (identificação dos bloqueios organizacionais para estabelecer um autodiagnóstico de suas fraquezas). O profissional tributário, nesta perspectiva, pode atuar nas três modalidades.

E. S. Oliveira (2005), ao explorar a perspectiva de contratação de consultoria por parte do cliente, explica que, a principal circunstância que leva a contratação de consultores é a falta de recursos internos suficientes para se cumprir determinadas tarefas, evidenciando o benefício de se utilizar dos consultores enquanto profissionais qualificados. No entanto, tanto na utilização de consultores para aporte de conhecimento, como para suprir deficiências temporárias de recursos, observa-se ser fundamental que os objetivos buscados pela empresa-cliente estejam claros e bem definidos na visão do cliente.

Na contratação de serviços especializados na área tributária, observa-se que o papel da consultoria também é ajudar ou suprir as necessidades de alguém que não consegue fazê-lo sozinho. Do ponto de vista do adquirente de serviços de consultoria tributária, o objetivo, normalmente, é solucionar problemas que suas forças e capacidades não podem ou não alcançam, sendo assim, começa-se uma interação entre o profissional tributário e o cliente. Entre outros termos, o profissional tributário precisa persuadir o cliente sobre a necessidade da consultoria prestada pelo profissional (Loss, 2001). Por exemplo, muitas empresas buscam reduzir a carga tributária utilizando como ferramenta de auxílio do serviço de consultoria tributária (Soares, 2019).

Algumas razões para a contratação de consultores também são justificadas pelo fato de, potencialmente, apresentarem opiniões e julgamentos imparciais e serem especializados em diagnosticar, delimitar o problema e propor soluções (Honório, 2009). Entretanto, a contratação de serviços de consultoria pode ter contornos diferentes dessa visão se houver variáveis de interesse que possam afetar o comportamento na tomada de decisão de profissionais. O conflito de interesse pode ser entendido como uma situação que envolve um desacordo entre o interesse primário da profissão e o interesse secundário do profissional que, por sua vez, leva à probabilidade de desvio de comportamento (Ishaque, 2019).

A atribuição de responsabilidades a profissionais no caso de questões tributárias tidas como irregulares pelas fiscalizações é controversa, sendo defendida, por exemplo, a impossibilidade de aplicação da responsabilidade passiva solidária a advogados e consultores (CESA, 2017). O principal argumento a favor dessa visão é o fato de que as empresas de consultoria e assessoria não têm, necessariamente, interesse comum na situação que constitua o fato gerador da obrigação principal (Estrada, 2017).

No Brasil, um caso que pode ilustrar um desacordo dessa problemática de interesses é o processo movido contra a empresa de consultoria e auditoria Deloitte. Em 2003, a Deloitte apresentou à empresa Tigre Tubos e Conexões uma operação que consistia na aquisição, beneficiamento e exportação de soja e que geraria créditos tributários, contudo, o Fisco do Estado de São Paulo considerou a operação como exportação simulada e autuou a empresa para que devolvesse o imposto levado a crédito, acrescido de multa e correção, apontando também que os documentos apresentados à Fazenda e então auditados pela consultoria não eram fidedignos e

não respaldavam a operação. Tal ação, segundo constatou-se no processo, revelou deficiência na prestação de serviços quanto à recomendação da consultoria, reconhecendo judicialmente o dever de devolução dos valores recebidos pela contratante (Estrada, 2017).

Quanto à responsabilidade civil, ficou reconhecido que não haveria direito à indenização por perdas e danos, uma vez a decisão judicial reconheceu que o cliente tinha conhecimento dos riscos associados aos resultados das suas decisões:

“A desavença comercial e prejuízos sofridos pelas partes, ainda que em decorrência das infrações que culminaram nas multas por ilícitos tributários narrados nos autos, advêm dos riscos assumidos pelas partes, e não pode ser utilizado como justificativa para a concessão de indenização por danos morais” (STJ, 2009)

O caso ilustra que, muitas vezes, as interações entre os profissionais tributários e seus clientes são repletas de desencontros, devido, em parte, a complexidade e ambiguidade das normas tributárias ou a falta de compreensão pelo cliente da sistemática a ser adotada, e até mesmo a falta da definição de um escopo tributário, que pode ser entendido como o estabelecimento dos parâmetros de tributação da entidade e suas operações, impactando em riscos para as organizações (Grecco, Grecco, & Antunes, 2016). Um exemplo de escopo tributário é a operação fiscal, em que, o cliente, não retrata claramente a questão ao consultor (em nível suficiente de detalhes), ocasionando, a possível falta de evidências para a correta interpretação e análise deste escopo.

A princípio, o planejamento tributário almeja reduzir as obrigações fiscais, aproveitando as concessões legítimas e as isenções previstas na lei tributária, levando à adoção de medidas empresariais de forma que as obrigações fiscais sejam otimizadas no seu mínimo montante. Se dois métodos forem possíveis para alcançar um objetivo, seleciona-se o que resulte em menor obrigação tributária, reduzindo impactos tributários implícitos ou explícitos. Tais práticas podem conduzir a redução de obrigações tributárias, mas dependendo do grau de intensidade ou legalidade, são mais ou menos agressivas tributariamente (Martinez, 2017).

A agressividade tributária, neste cenário, geralmente envolve decisões complexas e que trazem consigo o risco de questionamento por parte das autoridades fiscais. A literatura demonstra que não há uma definição aceita universalmente sobre a agressividade tributária (Hanlon & Heitzman, 2010; Wilde & Wilson, 2018), sendo que, no Brasil, está associada aos termos de “elisão fiscal” (legal) e “evasão fiscal”

(ilegal) (Martinez, 2017). O profissional tributário e o cliente podem discordar sobre a questão. Muitas vezes, porque o cliente deseja assumir uma posição tributária, na qual, o profissional, acredita que pode ser agressiva ou oferecer maiores riscos tributários (Bobek, Dalton, Hageman, & Radtke, 2019).

O atributo contencioso revela, assim, uma importante característica da relação entre o profissional tributário e o cliente: em certos momentos, além de agir como defensor do cliente nos posicionamentos legais, o profissional tributário também precisa protegê-lo de riscos que poderiam levá-lo a autuações. Assim, na interação entre o profissional tributário e os seus clientes, pode haver momentos em que cabe ao profissional persuadir o cliente a abandonar sua posição agressiva (Bobek *et al.*, 2019).

Elementos como capacidade de realização, desempenho do consultor, afinidade e empatia, são características que funcionam como “elos”, estes, associam os consultores aos seus clientes e formam vínculos nessa relação. Neste sentido, Loss (2001) observa que, independentemente da amplitude, da forma de inserção, do relacionamento do consultor com a empresa consultada, da área, ou departamento em que se dará a recomendação do consultor, a ênfase do estudo das interações contenciosas entre o profissional tributário e os seus clientes, baseia-se no relacionamento de pessoas: consultor e consulente. O presente trabalho propõe explorar esta problemática.

1.2 Situação problema e questão de pesquisa

Os profissionais tributários oferecem serviços relevantes ajudando os clientes na redução de incertezas tributárias, de modo, a assumir um papel fundamental nas organizações. Isso é constantemente refletido nas pesquisas sobre o tema. A literatura já examinou, por exemplo, que profissionais tributários são menos propensos a recomendar posições agressivas para clientes que, em suas percepções, apresentam alto risco de autuações de órgãos fiscalizadores ou imposições legais de conselhos de fiscalização da profissão (Kadous & Magro, 2001); que profissionais tributários apresentam diferentes níveis de recomendações ou defesas para os clientes, considerando se eles geram mais ou menos riscos de autuações ou restrições, uma vez que é uma linha tênue determinar onde termina a lealdade do contribuinte e começa o enviesamento de evidências para as recomendações dos profissionais (Schafer, 2010); que as recomendações dos profissionais fiscais são

influenciadas pelo grau e que se identificam socialmente com o cliente (Vermeer, Spilker, & Curatola, 2020) e, ainda, foi objeto de estudos entender lacunas de expectativa na oferta de serviços tributários (Leite, 2019).

No entanto, um campo pouco pesquisado é o das interações profissional-cliente. Bobek *et al.* (2019) analisaram como os profissionais tributários atuam sobre situações fiscais ambíguas diante dos contextos tributários de seus clientes. Situações ambíguas, são questões tributárias em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta clara ou definitiva para a questão e o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário. Descobriram, que os cenários tributários contenciosos do cliente são eventos altamente estressantes e que, em certos momentos, é necessário aplicar táticas de persuasão no relacionamento para protegê-los de potenciais riscos de autuação ou de penalidades.

Um exemplo de situação bem-definida da interação contenciosa é a escolha de regime tributário. O Lucro Real é a forma mais complexa para a apuração de IRPJ e CSLL, sendo os tributos determinados a partir do lucro contábil, acrescido de ajustes (positivos ou negativos) requeridos pela legislação fiscal, sendo que a sua escolha impacta diretamente na forma de tributação do PIS e da COFINS, incidentes sobre a sua receita, se fazendo necessário o entendimento de toda essa complexidade tributária (Cunha, 2018).

No Brasil, devido à complexidade e ambiguidade da legislação tributária, as questões contenciosas não são incomuns. Alguns exemplos são o caso da insegurança jurídica no aproveitamento de créditos no âmbito de PIS e COFINS e consequente desalinhamento entre os conceitos contábil e fiscal que perdurou por anos (F. R. Oliveira, 2011; E. B. Silva, 2016); e os critérios para legitimar a dedutibilidade do ágio por expectativa de rentabilidade futura nos casos de combinação de negócios (Ferreira & Correia, 2020). No geral, um motivo comum para um problema contencioso é o desconhecimento do cliente sobre a complexidade tributária, o que pode gerar um erro em sua interpretação, causando impacto na relação entre o profissional tributário e o cliente. Todos esses fatores sugerem que, ao lidar com questões contenciosas (onde a negociação e/ou a persuasão são necessárias) podem surgir desafios aos profissionais tributários (Bobek *et al.*, 2019).

Reconhecendo a complexidade do cenário tributário brasileiro, bem como, as constantes mudanças, quase diárias, nas leis e regulamentações, a compreensão do cliente de consultoria tributária pode oferecer a percepção de que o consultor

desconhece o sistema ou, ainda, passou informações que não eram adequadas. Desta forma, a tensão na relação do consultor tributário brasileiro com o cliente tende a ser constante. Assim, baseado no modelo proposto por Bobek *et al.* (2019), este estudo busca responder a seguinte pergunta: **como as táticas de persuasão ocorrem nas interações contenciosas com seus clientes, na percepção de profissionais tributários brasileiros?**

1.3 Objetivo Geral

Dada a complexidade do sistema tributário brasileiro e a escassez de pesquisas sobre as interações contenciosas entre o profissional tributário e o cliente, o objetivo geral deste estudo foi **analisar os tipos de táticas de persuasão e em que situações são necessárias estas táticas nas interações contenciosas da consultoria tributária com clientes**. Pondera-se que a consultoria tributária pode ser revestida de um serviço que busca ajudar o cliente apontando caminhos alternativos e mostrar as oportunidades. Isso significa, que nem sempre o consultor deve se posicionar preventivamente, contudo, em alguns casos, os posicionamentos dos clientes podem estar em uma zona de agressividade cujo risco é muito alto e o consultor se sente na posição de ter que defendê-lo destes riscos.

1.3.1 Objetivo específico

Para que o objetivo geral possa ser atingido, os seguintes aprofundamentos foram determinados como objetivos específicos:

- a) Relatar quais os tipos de situações ou quais fatores que podem levar a relação conflituosa entre os profissionais e os clientes, bem como, onde são necessárias aplicações de táticas de persuasão para interação contenciosa;
- b) Fornecer evidências descritivas sobre questões contenciosas específicas que surgem entre os profissionais e os clientes;
- c) Explorar quais tipos de táticas persuasivas são mais comuns no contexto tributário brasileiro;
- d) Demonstrar, na percepção (na fala) de profissionais tributários brasileiros, quais são as táticas de persuasão mais eficazes nas interações contenciosas com os clientes.

1.4 Contribuições

Esta pesquisa oferece várias contribuições. Primeiro, espera-se contribuir com estudos que abordam sobre as interações contenciosas vivenciadas entre os profissionais tributários e os seus clientes. O estudo de Bobek *et al.* (2019) foi o único identificado com essa abordagem, apesar da literatura ser mais robusta quando se trata das interações entre auditores e clientes. Para a literatura, o trabalho contribui para o desenvolvimento dos estudos sobre persuasão, que possuem fundamentos na psicologia (Petty & Cacioppo, 1986), mas é amplamente difundida na área de negócios (Nikolova, Reihlen, & Schlapfner, 2009), economia (Hoffmann, Chesney, Chuah, Kock, & Larner, 2020) e contabilidade (Aghazadeh & Hoang, 2020), sendo esta última delimitada às interações entre auditores e clientes.

Além de buscar enriquecer a literatura ao examinar o comportamento e as perspectivas da persuasão nas interações que envolvem o consultor e o cliente nas relações tributárias, o estudo também investiga os possíveis fatores que podem levar a uma relação conflituosa entre profissional e cliente, identificando as habilidades de negociação desses profissionais que podem contribuir para redução de altos níveis de estresse durante as interações (Bobek *et al.*, 2019). Um dos exemplos de fatores, é a falta de capacitação em negociação pelos profissionais.

Para os educadores na área tributária, o estudo demonstra o alcance da eficiência em casos de planejamento tributário, fazendo-se essencial que as empresas sejam transparentes em suas ações e que haja um perfeito alinhamento dos seus interesses aos dos agentes envolvidos (Vello & Martinez, 2014).

Para as consultorias tributárias, o estudo permite entender quais fatores podem levar os profissionais tributários a terem relações contenciosas e onde são necessárias táticas de persuasão, como um fator determinante para resolver situações conflituosas, visto que, os clientes de consultoria precisam ter confiança na prestação de serviço para que se sintam satisfeitos com o serviço recebido. Assim, o estudo contribui com a melhoria da qualidade percebida no serviço prestado (Souza & Marinardes, 2020). Considerando também, que o contador pode ser visto como um consultor de negócios pelos proprietários e administradores, atuando como integrador, ora integrando múltiplos conhecimentos, especialmente contábil e administrativo, ora integrando os administradores da empresa e seus outros

apoiadores internos e externos (C. D. N. Silva, 2015). O estudo também contribui para a melhoria da imagem do profissional que atua na área.

Em relação às políticas públicas, incluindo as discussões sobre a Reforma Tributária, o estudo evidencia o esforço empenhado pelas organizações brasileiras para desenvolver a gestão tributária. No Brasil, os tributos sujeitos ao lançamento por homologação (autolancamento) representam cerca de 96% da arrecadação administrada pela Receita Federal do Brasil, ou seja, a autoridade delega para o próprio contribuinte o dever de interpretar, aplicar e pagar o devido tributo por sua conta e risco (Menegazzo & Boff, 2017), somado ao fato, de que as possíveis decisões sobre controvérsias elevam o custo de conformidade tributária (Bertolucci & Nascimento, 2002).

Outro aspecto relevante, é que muitos profissionais da área tributária acabam aprendendo a lidar com interações contenciosas com o cliente com seus próprios esforços, por meio da autoaprendizagem (Bobek *et al.*, 2019). Esta pesquisa também contribuirá ao explorar maneiras pelas quais as empresas podem ajudá-los a ter sucesso no tratamento dessas interações.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente projeto de pesquisa está organizado da seguinte forma: na seção 1 apresenta-se introdução, a qual envolve a contextualização, a questão da pesquisa, os objetivos, as contribuições, e a estrutura do trabalho. Na seção 2 tem-se a revisão da literatura, contemplando o profissional tributário e o seu perfil, a consultoria tributária, a interação com o cliente e a persuasão. Na seção 3 tem-se a apresentação da metodologia. Na seção 4, as discussões. E por fim, na seção 5, a conclusão.

2 Fundamentação Teórica

Nesta seção, será discutida a atuação do profissional tributário, a contratação de empresas de consultoria, as consequentes interações com os clientes e os aspectos relacionados à persuasão e pesquisas anteriores.

2.1 Profissional tributário

A contabilidade tributária é a junção da Contabilidade e do Direito e permeia duas importantes ciências: as Ciências Jurídicas e as Ciências Contábeis (Prado, 2013). No Brasil, a atividade de consultoria tributária, que está amparada na contabilidade tributária, ainda que importe na análise da legislação, não é uma atividade privativa da advocacia, podendo ser exercida por contadores, advogados e outros profissionais que tenham o conhecimento técnico a respeito (Ordem dos Advogados do Brasil [OAB], 2009).

Neste estudo, depreende-se que o profissional tributário é o consultor tributário que, em geral, atua diretamente como prestador de serviços aos clientes ou possui vínculo de trabalho com empresas que prestam este serviço aos seus clientes e que atuam diretamente nas demandas de consultoria tributária (consultor-cliente) para pequenas e médias empresas.

Estes profissionais podem ajudar na decodificação e interpretação de informações solicitadas por usuários internos e externos à empresa na qual atuam (Marion, 2009). Os usuários internos podem ser representados pelos diretores e gestores, e os externos, pelos acionistas e *stakeholders* de uma empresa, além dos entes governantes (Kawauche, Vieira, & Mendonça, 2015).

No cenário brasileiro, há uma série de legislações para regulamentar a cobrança de impostos, contribuições e taxas determinados pela União, assim como, Estados e Municípios que possuem regras próprias para os tributos de sua competência. Os consultores, são profissionais tributários especializados, que ajudam as empresas a lidar com as questões fiscais, o cumprimento de leis tributárias, o planejamento fiscal e a prevenção necessária (Rijt, Hasseldine, & Holland, 2018).

Dado que o cenário de complexidade e acompanhamento da legislação tributária pode ser entendido como um fator de risco, se não houver uma conformidade para as empresas, contar com profissionais especializados torna-se cada vez mais importante. Já que, estes profissionais podem garantir a geração de informações ao

negócio, colaborando com o desenvolvimento de suas atividades, além de ser um fator relevante na elaboração de planejamento tributário comumente existente nas organizações (Oliveira & Gonçalves, 2013). Entender sobre as matérias tributárias, além de ser um elemento essencial em um sistema de *compliance*, é um fator influente para determinar o comportamento de conformidade dos contribuintes em um sistema de autodeclaração (Saad, 2014), e quanto maior for o conhecimento, maior será o nível de conformidade tributária (Susyanti & Askandar, 2019). Além disso, o conhecimento tributário especializado desempenha um papel significativo na prática de planejamento tributário, impactando, por exemplo, no lucro líquido, por meio de uma diminuição na despesa com tributos, e influenciando na adoção de estratégias que reduzem os tributos pagos em dinheiro (Soares, 2019).

E, ao contrário dos auditores que devem ser independentes de seus clientes, os consultores tributários atuam como defensores de seus clientes no que diz respeito às posições fiscais mais favoráveis dentro dos limites legais (Bobek, Hageman, & Hatfield, 2009), fornecendo: a) serviços tributários diversos; b) ajudando a reduzir a incerteza sobre como tratar as transações perante o fisco; c) incentivando avaliações precisas dos posicionamentos do cliente para que estes compreendam o nível de risco associado em suas operações e; d) suporte para manter a conformidade com as regulamentações legais (Cloyd & Spilker, 1999).

2.1.1 Perfil do profissional tributário

Desde o final do século XX há uma demanda gradativa por qualidade na prestação de informação, de modo que o profissional contábil e tributário teve que aperfeiçoar o seu papel de provedor, uma vez que diariamente lida com diferentes situações, sendo que essas necessitam de estratégias, posicionamentos e decisões diversas (Esnolde, Gallo, Parisi, & Pereira, 2009). Esses profissionais atuam como norteadores que captam informações que revelam a situação real do contratante (empresa ou outro cliente).

A fim de que o profissional tributário seja capaz de se tornar apto a suprir as necessidades impostas pelo mercado, ele precisa aprimorar constantemente os seus conhecimentos específicos concernentes à área na qual atua (Cordeiro & Duarte, 2006). O profissional tributário, portanto, deve tornar-se gestor da informação contábil, e, dessa forma, acionar um conjunto de habilidades para que possa convencer os

seus clientes a adotarem uma determinada atitude (Souza & Vergilino, 2012). Esse conjunto de habilidades deve englobar estratégias de iniciativa, visão de futuro, ética, habilidade de negociação, flexibilidade e habilidade de inovar e criar. Ademais, o profissional tributário que possui um diferencial e se destaca, perpassa a imagem de uma pessoa bem-informada, dinâmica e que atua como um bom intérprete e comunicador das informações, o que é fundamental na relação com o cliente (Souza & Vergilino, 2012).

É um profissional que transmite confiança àqueles a quem aconselha no que toca a uma ampla gama de assuntos que envolvem a área tributária das organizações. O aprimoramento do conhecimento e das habilidades deve ser constante (Fortes & Pacheco, 2015). Além da aquisição de conhecimentos técnicos essenciais e inerentes ao exercício da profissão, deve, também, desenvolver habilidades relacionadas à comunicação, relações humanas e administração (Kawauche *et al.*, 2015). Ou seja, é necessário um equilíbrio entre a formação teórica e a experiência prática, especialmente no escopo tributário brasileiro, onde se tem muitas variáveis de interpretação e aplicação. O profissional tributário, portanto, deve: aprender novas linguagens e tecnologias, ter iniciativa e sensibilidade, ser inovador, questionável, flexível, corajoso, audacioso, e ter a consciência de que o aprendizado é constante (Souza & Vergilino, 2012). Para que possa exercer as habilidades deve entender e conhecer as tendências econômicas, políticas, sociais e culturais e correlacionadas ao universo tributário.

É necessário conhecer o segmento de mercado no qual está inserido, o processo operacional da empresa, as normas e os princípios contábeis, ter a capacidade necessária para o desenvolvimento, análise e implantação de sistemas de informação contábil e de controle gerencial, ter a capacidade de se comunicar de forma escrita ou oral de forma clara e precisa, ser capaz de escutar opiniões opostas, saber delegar atividades, motivar e desenvolver equipes, e ser criativo e persuasivo são também algumas das habilidades esperadas e que devem ser refletidas na interação com o cliente (Kawauche *et al.*, 2015). Diante desse cenário, o profissional tributário deve se manter atualizado e em constante aperfeiçoamento, pois esta é a única forma de se destacar no mercado atual. Assim, o profissional moderno acumula conhecimento e agrega valor à empresa na qual atua (Souza & Vergilino, 2012).

Deve fornecer, analisar e transmitir as informações de forma clara e objetiva a todos aqueles que farão uso dos serviços por ele prestados. As estratégias de relação

interpessoal devem ser aprimoradas constantemente pelo profissional, uma vez que faz parte de um sistema de relações que admitem diferentes níveis de complexidade que influenciam e modificam de forma significativa a estrutura sociocultural e o ambiente físico associados ao profissional e ao cliente que recebe a consultoria (Fincham, 1999). As transformações sociais culminam mudanças em sua identidade pessoal, ligadas, portanto, a um processo histórico e cultural (Esnoide *et al.*, 2009). O relacionamento interpessoal faz com que o ser humano experimente novos padrões, e, ao mesmo tempo, promove o autoconhecimento, a autorreflexão e os processos de pensamento (Guareschi, Medeiros, & Bruschi, 2003).

Assim sendo, o consultor tributário precisa construir a sua reputação profissional, isto é, a sua imagem de credibilidade, competência, dinamicidade, versatilidade e confiabilidade a partir de técnicas múltiplas concernentes ao âmbito do marketing pessoal. Essas técnicas permitem que o consultor seja procurado e contratado com mais facilidade, sobretudo, quando se faz uso das redes e mídias sociais/digitais (Spilker, Stewart, Wilde, & Wood, 2016). A confiança, a empatia e até mesmo o desenvolvimento de um vínculo mais íntimo (como uma relação de amizade), influenciam nesse momento da contratação. Contudo, o consultor não deve ficar dependente de contatos pessoais inconstantes, pois essa seria uma atitude mais emocional do que racional, o que pode restringir as suas possibilidades de atuação, logo, os contatos iniciais com o cliente são decisivos (Bobek *et al.*, 2019).

2.2 Consultoria tributária

A adoção de práticas de planejamento tributário impacta, em regra, em elementos do resultado de cunho tributário. Considerando a relação desses elementos com a complexa legislação tributária brasileira, a adoção de medidas que possam gerar efeitos sobre esses elementos demanda, preliminarmente, o domínio de conhecimentos tributários especializados (Soares, 2019).

A contratação de um consultor tributário está direcionada às ações do cliente. Este faz levantamentos, seleciona, e define um consultor (ou uma empresa de consultoria) com o qual se identifica, para então, contratar o serviço (Gonçalves & Vasconcellos, 1991). O consultor, por sua vez, propõe-se a influenciar as ações necessárias subsequentes, logo, atua como protagonista, e, junto ao seu cliente, busca por um acordo (Neves, 2013). O consultor pode atuar de forma livre quando o cliente aceita que este inicie os seus trabalhos. O processo de contratação não implica

haver apenas um indivíduo denominado de cliente e outro de consultor, pois, em muitas vezes, há dois ou mais indivíduos que representam o “cliente” e o “consultor”. É um processo coletivo, embora o cliente tenha um indivíduo que o representa de forma direta ou indireta, hierarquicamente autorizado, com poder para decidir sobre o acordo de contratação (Honório, 2009).

Há dois elementos essenciais para que o serviço de consultoria seja prestado com qualidade e responsabilidade: o caráter da assistência/aconselhamento e a independência dos consultores no processo de resolução dos problemas (Kubr, 2002). Diante desse cenário, a consultoria caracteriza-se, essencialmente, como um serviço de aconselhamento, recomendações, desse modo, os consultores tributários não têm autonomia para tomar decisões e/ou implementar mudanças (Spilker *et al.*, 2016). A sua principal responsabilidade é a de assegurar a integridade e a qualidade das análises realizadas, para, então, elaborar proposições coerentes com os escopos tributários apresentados pelo cliente. Para que o trabalho seja realizado de maneira adequada, o consultor precisa estar em uma posição que lhe permita avaliar as situações de maneira imparcial e objetiva, e, para isso, torna-se indispensável a independência técnica, financeira, administrativa, política e emocional (Neves, 2013).

Ademais, há que se pensar no alvo do consultor. Ou seja, se o contratante seria este cliente, a organização como um todo ou aqueles a serem afetados diretamente pelas ações de consultoria. Contudo, assume-se, neste estudo, que o “cliente” é representado por todos aqueles envolvidos diretamente no processo de contratação (Honório, 2009). Cumpre ressaltar que estes podem influenciar diretamente no processo de contratação, uma vez que serão os principais responsáveis por tornar as ações e as estratégias estabelecidas pelo consultor viáveis no contexto da empresa (Fortes & Pacheco, 2015). O processo pode ser feito a partir de conversas internas mantidas com o responsável pela contratação da consultoria ou pode se dar por meio do oferecimento de elementos relacionados às renegociações do contrato (Honório, 2009).

Comumente ao acordo de aceitação mútua estabelecido entre as partes, demarca-se um limite de tempo para que o serviço de consultoria seja contratado, isto é, estabelece-se o seu final, mesmo que uma nova contratação após esse término seja necessária (Gonçalves & Vasconcellos, 1991). O acordo pode ser ou não expresso e simbolizado a partir da formalização de um contrato jurídico ou pela proposta de consultoria apresentada pelo profissional (Neves, 2013). Isso decorre do

fato de que muitos contratos são firmados sem que necessariamente estejam expressos em papel, sendo estes conhecidos como “contratos de confiança”, todavia, com o fechamento do contrato, torna-se possível a recapitulação das circunstâncias que demarcariam o início da contratação. Assim, torna-se possível identificar o primeiro contato do cliente com o consultor por meio da contratação (E. S. Oliveira, 2005).

O contrato reitera que o cliente deseja obter um apoio especializado a partir do profissional tributário (Bobek *et al.*, 2019). Com a contratação definida e delimitada, o profissional pode começar os seus trabalhos, o que implica o acionamento de certas habilidades e competências. O exercício da consultoria tributária está ligado a uma dinamicidade e caracterização bastante diversificadas, e, a depender do tipo de empresa/cliente contratante; do tipo de consultoria tributária a ser realizada; do tipo de empresa/profissional de consultoria; do tipo de conhecimento/relacionamento que os envolvidos (consultores e clientes) possuem ou não; da natureza do problema; da demanda requerida; e das estratégias utilizadas pelo cliente para levantar informações, a contratação assumirá uma forma diferente (Spilker *et al.*, 2016).

Essa situação pode ser mais simples ou complexa, bem como mais rápida ou prolongada (Honório, 2009). A atuação do consultor tributário, portanto, a depender do tipo de contrato firmado, pode ser um evento mais flexível e adaptável (Bobek *et al.*, 2019). Além disso, fatores com ponto de vista independente e qualificações especiais, se engajados de forma profunda na execução dos trabalhos, o projeto de consultoria tem grandes chances de ser bem-sucedido (E. S. Oliveira, 2005).

Ainda que os consultores possam ter as habilidades necessárias para se adaptar às diferenças inevitáveis entre os seres humanos e às múltiplas situações, eles precisam tomar alguns cuidados. Dentre eles, pode-se citar que é preciso evitar colocar pessoas com objetivos nitidamente incompatíveis, juntas, para não potencializar possíveis conflitos. Já que, perfis e preferências que se complementam são estratégias mais vantajosas quando se almeja mudanças significativas (Honório, 2009). Essas informações estão ligadas aos clientes e aos consultores, uma vez que ambas as partes “avaliam” a personalidade alheia, a fim de verificar se há uma compatibilidade que permite com que possam trabalhar juntos. As consultorias menores e os consultores autônomos são os mais afetados, uma vez que não dispõem de um quadro heterogêneo de consultores aptos a realizar o serviço (Kubr, 2002).

A contratação de serviços de consultoria pode ainda ter outros contornos se houver variáveis de interesse que possam afetar o comportamento na tomada de decisão de profissionais. O conflito de interesse pode ser entendido como uma situação que envolve um desacordo entre o interesse primário da profissão e o interesse secundário do profissional que, por sua vez, leva à probabilidade de desvio de comportamento (Ishaque, 2019). Quando o profissional tributário e o cliente discordam sobre uma questão, em algumas situações pode ser porque o cliente deseja assumir uma posição tributária, na qual, o profissional, acredita que pode ser agressiva ou oferecer maiores riscos tributários e o atributo contencioso pode revelar uma importante característica na relação entre o profissional tributário e o cliente (Bobek *et al.*, 2019).

As críticas ao setor, por sua vez, estão associadas à ampla gama de serviços de consultoria ofertados no mercado, o que têm culminado um maior nível de exigência por qualidade, modernização e dinamicidade pelos clientes (Neves, 2013). Os clientes buscam cada vez mais pela efetividade nos resultados. Assim, o foco das consultorias tributárias reside nas recomendações concernentes à efetiva implantação de mudanças e entregas de resultados (Spilker *et al.*, 2016). O consultor não tem autoridade para implementar as mudanças propostas, e, assim, torna-se relevante o envolvimento do cliente na proposição do projeto (solução) (Bobek *et al.*, 2019).

2.3 Interações com o cliente

A consultoria tributária é uma atividade de prestação de serviço e, como tal, pressupõe a interação e o envolvimento com o cliente (Fincham, 1999, 2012). A interação entre os clientes e os consultores durante os projetos de consultoria é essencial para que haja sucesso na performance do profissional (Neves, 2013). Este aspecto é, ao mesmo tempo, um fator crítico para a sobrevivência de empresas de consultoria a longo prazo (Honório, 2009). A interação estabelecida com os clientes, portanto, é essencial para que os consultores consigam ofertar um serviço de qualidade.

O conhecimento oriundo da prática organizacional é um fator decisivo. Os consultores aprendem principalmente a partir das experiências vividas e pelo *know-how* acumulado ao desempenhar suas funções nas empresas de consultoria (Fincham, 1999). A experiência e o *know-how* na gestão dos negócios se dão, desta forma, a partir do trabalho desempenhado junto aos clientes (Spilker *et al.*, 2016).

A questão não é que o profissional tributário (aqui no papel do consultor) saiba mais, e sim, que ele possui uma experiência maior e sabe como administrar essas informações (Bobek *et al.*, 2019). Nesse sentido, a relação estabelecida entre consultores e clientes, se dá, a partir de uma via de mão dupla, de modo que, ao mesmo tempo em que os consultores tributários podem implantar melhorias, transferir os seus conhecimentos, estratégias e perspectivas a seus clientes, podem aprender a partir das experiências desses clientes (Honório, 2009). O aconselhamento aos clientes é o motor dessa profissão. Além do acúmulo de saberes em virtude do contato dos clientes com seus consultores, a própria evolução da indústria da consultoria tributária também reforça a importância do foco na interação com o cliente (Fincham, 2012).

Uma interação anterior também é capaz de determinar como será feito o processo de negociação, bem como, o serviço que será executado, tendo em vista que, durante o planejamento, ambas as partes envolvidas, consultor e cliente, reportam-se aos eventos anteriores a esta interação (Honório, 2009). No processo de consultoria, os elementos subjetivos não podem ser ignorados. Esses fatores não estão ligados apenas aos fatores típicos de personalidade, mas também ao reconhecimento da importância que o papel do consultor desempenha na contratação (Fortes & Pacheco, 2015). A empatia e a confiança são elementos-chave para que a consultoria seja efetiva. Tais elementos são fontes que permitem um acesso maior e mais detalhado a uma ampla gama de informações sobre o consultor e a sua forma de trabalho (Neves, 2013).

Em uma organização, a relação interpessoal é fundamental para que o profissional possa desempenhar as suas funções de forma efetiva e assertiva. É a arte de pensar, de decidir, de agir, de fazer acontecer e de obter resultados que podem ser previstos e analisados por intermédio de pessoas que interagem de forma constante (Motta, 2004). Seja em um contexto mais cooperativo, seja em um ambiente mais competitivo, a interação é desenvolvida de forma paralela à evolução da cultura, história, sociedade e humanidade (Kawauche *et al.*, 2015). O ser humano se constrói e constitui a sua identidade por intermédio das relações interpessoais, dialogando e compartilhando pontos de vista semelhantes e diferentes na interação, sendo o fator humano aliado ao conhecimento e a informação, um diferencial estratégico no mercado competitivo (Lehtonen, 2006; Souza & Vergilino, 2012).

As organizações e os profissionais (relacionados ao setor tributário) devem repensar as suas práticas de gestão e aprendizagem organizacional (Ponchirolli & Fialho, 2005). Os profissionais não são procurados pelos clientes apenas em virtude do conhecimento e das habilidades técnicas que tenham a oferecer. Destacam-se, também, pelo bom emprego de suas habilidades interpessoais, isto é, a forma a partir da qual se relacionam e realizam as suas tarefas, define o seu sucesso (Fortes & Pacheco, 2015). Para tanto, torna-se essencial que esse profissional saiba lidar com as pressões postas pelo mercado e com as transformações constantes que afetam o mundo corporativo (Macarenco, 2006; Riggio, 2013). A comunicação interpessoal, a confiança interpessoal, o trabalho em equipe e o constante aperfeiçoamento das técnicas são esperados (Iudícibus, Martins, & Gelbcke, 2006).

Atualmente, mais do que em outros períodos históricos, tornou-se cada vez mais necessário o entendimento da complexidade que envolve a informação e o processo comunicacional nas organizações. Por isso a comunicação é uma habilidade interpessoal de grande valor organizacional que muda a cada dia (Souza & Vergilino, 2012). Surgem, nesse cenário, novos meios de comunicação e formas de trabalho, o que demanda um maior contato entre pessoas de diferentes áreas, estando estas comprometidas com a solução de conflitos em ambientes com grande diversidade (Gelis & Blikstein, 2013). As organizações, diante desse cenário, são entendidas como frutos de um resultado dinâmico das relações e interações entre sujeitos com múltiplos interesses (Baldissera, 2010; Berlo, 2003).

Para tanto, torna-se indispensável a comunicação interpessoal para que o desempenho desse papel se dê da melhor forma possível (Marion, 2009; Sá, 2004). A confiança interpessoal é uma habilidade crucial ao exercício da profissão tributária/contabilista. É uma habilidade que permite que as relações interpessoais organizacionais se deem de forma efetiva (Bobek *et al.*, 2019). Boas relações fazem com que o cliente tenha mais segurança e esteja mais disposto a aceitar as estratégias necessárias à solução do problema, o que reduz a sensação de vulnerabilidade e favorece o trabalho cooperativo (Souza & Vergilino, 2012).

Assim sendo, o objetivo é fortalecer os elos de cooperação a fim de que haja relações benéficas e produtivas entre os pares (Pires, Ott, & Damacena, 2009). Em relação às situações adversas, é fundamental que haja uma melhoria significativa no relacionamento interpessoal, não apenas com os clientes, mas com os demais membros das equipes, uma vez que são muitas as esferas e campos do saber que

influenciam em um processo de tomada de decisões (Fischer & Novelli, 2008; Ludícibus *et al.*, 2006). Quanto ao trabalho em equipe, deve-se destacar a necessidade do desempenho de atividades articuladas de diferentes áreas que integram uma organização. As articulações, por sua vez, são representadas pelos facilitadores que consolidam e fortalecem o processo ou atividade por meio do trabalho em equipe, o que demanda um diálogo constante (Souza & Vergilino, 2012).

A informação gerada nesse processo é de vital importância para toda a equipe responsável por fazer com que o cliente tome uma decisão de acordo com o proposto, o que demanda diálogo, e, para isso, uma boa comunicação e confiança interpessoal (Kawauche *et al.*, 2015). No caso da ausência de tais habilidades, tem-se uma nítida deficiência nos resultados, e, dessa forma, há a probabilidade da ocorrência de erros que poderiam ser evitados, especialmente, aqueles relacionados ao posicionamento estratégico do administrador (Crepaldi, 2008). A atualização técnica constante também é fundamental no exercício dessa prática. A necessidade é ainda mais evidente no contexto tributário, uma vez que diversas atividades que antes eram desempenhadas de forma manual, agora, são feitas a partir de ambientes e tecnologias digitais (Kawauche *et al.*, 2015).

A tecnologia é uma aliada do profissional nesse contexto que cada vez mais é dominado pelo digital. Os sistemas eletrônicos e integrados permitem que os profissionais possam compartilhar dados por meio de módulos integrados com toda empresa, como o departamento fiscal, financeiro, recursos humanos, dentre outros (Fortes & Pacheco, 2015). O objetivo é atender as necessidades de informações que propiciam a tomada de decisão de forma mais assertiva (Sá, 2004). A tecnologia é um dos componentes primordiais no processo de obtenção de informações, estimulando as capacidades humanas em diversas áreas da contabilidade: auditoria, contabilidade gerencial, contabilidade de custos, contabilidade tributária e contabilidade pública. Assim, torna-se necessário que o profissional esteja atento às mudanças postas pela tecnologia (Honório, 2009).

A conversa em si é um mecanismo importante para a construção e consolidação de uma relação positiva, uma vez que os problemas podem ser comunicados com mais fluidez, o que faz com que o trabalho do consultor seja mais assertivo (Fortes & Pacheco, 2015). Antes de alcançar o patamar da negociação, as partes devem ter objetivos equivalentes para que haja uma identificação e, juntas, devem compreender o problema/demanda em pauta. O consultor angaria valor para

o seu trabalho e a sua pessoa (Gonçalves & Vasconcellos, 1991). Assim, as partes se conhecem de forma significativa e o consultor conquista o cliente, para que posteriormente, consiga negociar as suas propostas de uma forma mais eficiente.

Há mais detalhes no relacionamento consultor/cliente do que no conteúdo do problema/projeto com o qual o consultor trabalha (Block, 2001).

O relacionamento entre o consultor e o cliente se dá a partir de dois níveis elementares: O nível do conteúdo ou a dimensão cognitiva, sendo essa explícita e racional da discussão entre as partes. Ambos estão ligados aos aspectos tangentes e ao problema técnico a ser solucionado. O outro nível, por sua vez, é de caráter afetivo, atuando na dimensão do relacionamento. Como tal, deve ser valorizado pelo cliente, uma vez que corrobora com a eficácia da ação da consultoria (Bobek *et al.*, 2019). O consultor e o cliente, portanto, geram e percebem seus sentimentos em relação ao outro, ou seja, se estão se sentindo aceitos ou se encontram certas resistências, se percebem uma alta ou baixa tensão, se há apoio ou confronto quanto à proposta (Honório, 2009). Ressalta-se, diante desse cenário, que, no processo de contratação, há uma dinâmica mais implícita de interações, na qual é responsável pela obtenção de um acerto entre as partes (Block, 2001).

A negociação, portanto, com seus elementos mais explícitos e relacionados aos pontos transacionais, está ligada a uma face mais visível do processo de contratação, sendo que esta, é expressa pelo contrato escrito formalmente (Honório, 2009). As abordagens transacionais e processuais típicas à contratação não evidenciam os aspectos subjetivos, embora sejam decisivos na interação com o cliente. Ademais, os elementos em questão se adequam ao nível de relacionamento, afeto e empatia procurados por ambas as partes, devido a necessidade de uma identificação para que haja maiores chances de a proposta do consultor ser aceita e efetivamente implantada. Usualmente, em algumas relações, as partes ocultam seus objetivos e prioridades, assim como seus limites máximos e mínimos aceitáveis relacionados aos pontos negociáveis, bem como a alternativa satisfatória (Honório, 2009).

Contudo, a ocultação dessas informações não é algo benéfico, o que faz com que o consultor deva identificar até que ponto a outra parte está disposta a ceder e a sugerir estratégias que estejam de acordo com o que pensou, isto é, deve estar disposto a fazer concessões, como forma de obter maior valor para si (Gonçalves & Vasconcellos, 1991).

A negociação entendida como uma forma de interação, produz resultados muito mais satisfatórios. Os resultados podem ser visualizados durante o desenrolar da cadeia de ações propostas pelo consultor tributário para que o problema seja resolvido e a demanda atendida (Bobek *et al.*, 2019). Quando as partes adotam a negociação como estratégia, lidam melhor com os conflitos e divergências existentes, pois há um aceite e acordo preliminar estabelecido entre ambos. A dinâmica e a natureza da interação entre as partes ganham uma estrutura própria, o que torna a troca muito mais efetiva. Ao permitirem a negociação, as partes almejam um acordo que possa atender aos objetivos de ambos, conduzida, então, pelos próprios interessados no acordo, o que faz com que as decisões sejam mais assertivas e benéficas (Bataglia, 2006).

Há estímulos simultâneos típicos de competição e de cooperação, e, dessa forma, as partes buscam alcançar os seus interesses e desejos a partir de um modo de agir que pode ser estratégico ou não. Além disso, o processo pode ser agressivo, respeitoso ou colaborativo, de modo que as decisões e ações subsequentes são ligadas ao caráter da negociação (Honório, 2009). As partes estão ligadas a uma situação ou a uma questão passada ou imediata (em conflito). Almejam, então, uma situação futura não-conflitante. O acordo deve contemplar os interesses de ambos, de modo a gerar benefícios mútuos (Gonçalves & Vasconcellos, 1991).

Embora, em certos momentos, possa haver um conflito entre as partes que buscam unilateralmente seus interesses, a solução pode ser uma negociação (Honório, 2009). A perspectiva da negociação tradicional entende que há um ator individual, de foco unilateral, que tem como intuito alcançar os objetivos e obter resultados, porém, a situação interativa deve ir além desses fatores formais, e, desse modo, há “novos” aspectos característicos da negociação que devem ser incorporados nessa dinâmica, para que seja possível chegar a um acordo viável para ambas as partes envolvidas (Fortes & Pacheco, 2015).

O fato é que as empresas contam com consultores externos para lidar com questões fiscais, no entanto, compartilhar os desafios corporativos com consultores externos envolve oportunidades e riscos (Rijt *et al.*, 2018), além de se tornar uma interação que envolve aspectos como o relacionamento e confiança, envolve fatores como responsabilidade e defesa do cliente (Hatfield, 2000). Desta forma, a negociação acaba fazendo parte deste fluxo de relações com o cliente, e lidar com ela é estar diretamente relacionado aos serviços prestados, com a retenção de clientes e

com outras complexidades. Gibbins *et al.* (2001) constatou que o processo de negociação na relação auditor-cliente pode afetar materialmente as demonstrações financeiras do cliente, o que reforça a importância da interação. Bobek, Daugherty & Radtke (2012) também buscaram compreender os desafios da negociação em um processo de auditoria, e descobriram que mais de 70% desses desafios foram bem-sucedidos com a comunicação da equipe de auditoria e a comunicação com o cliente, demonstrando a importância da interação.

No campo da consultoria, Neves (2013) demonstrou duas abordagens, a primeira é que a consultoria enfatiza o papel do *expert* (o especialista), que tem como papel principal o aconselhamento, e a segunda abordagem, recai prioritariamente sobre a interação entre consultores e clientes, a qual pode revelar um palco de relações, conflitos, contradições, dilemas e escolhas.

Assim como o estudo de Bobek *et al.* (2019), tem-se como interesse duas diferentes situações que envolvam a interação entre o consultor tributário e o cliente. A primeira, como sendo aquela em que há uma resposta definitiva para a questão técnica, porém, o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada (por exemplo, quando há uma norma legal ou regulamentadora clara para a situação fiscal do cliente) e a segunda quando não há uma resposta definitiva para a questão técnica, onde o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo consultor tributário e desconhece os riscos assumidos (por exemplo, se apropria de um crédito fiscal cuja posição do fisco tende a ser diferente ou quando deseja fazer alguma dedução tributária de despesa que potencialmente pode ser questionada pelo fisco).

2.4 Persuasão

A persuasão está inserida no campo da psicologia social possibilitando mudar ou reforçar a opinião de quem recebe a mensagem persuasiva (Broietti, 2020). Um processo comunicativo de qualidade não obriga ninguém a agir de uma dada forma por meio da coação (Fortes & Pacheco, 2015). O profissional (aqui representado pelo consultor tributário) pode induzir, sugerir, conduzir alguém a fazer ou não uma certa coisa a partir de condutas codificadas (Berrio, 1983).

A persuasão está ligada a uma mudança de atitude que leva em consideração a vontade da pessoa. Portanto, ela se utiliza de argumentos que fazem com que o sujeito-cliente mude de atitudes, crenças ou comportamentos (Cialdini, 1984). Uma pessoa ao passar pelo processo completo da persuasão é conduzida a concordar com

a argumentação do outro sujeito, e por esse motivo, a vontade de contribuir das duas partes é essencial (Broietti, 2020).

As pessoas envolvidas nessa relação demandam características específicas relacionadas ao consentimento. Para que cada uma dessas características possa ser desenvolvida da melhor forma, torna-se necessária uma técnica específica, bem como elementos típicos às estratégias de persuasão (Broietti, 2020). Cialdini (1984) sistematiza seis táticas que garantem que o processo se dê de forma efetiva: a) reciprocidade; b) consistência; c) autoridade; d) aprovação social; e) escassez e f) empatia. Todos esses fatores são decisivos e garantem que o processo se dê de forma efetiva (Cialdini, 1984).

A primeira tática – **reciprocidade** – está ligada aos pequenos favores realizados em prol de um dado indivíduo. A situação pode produzir uma sensação de obrigação na pessoa que recebe o favor (Shu & Cheng, 2012). A reciprocidade encontra-se enraizada na cultura humana, e, dessa forma, o indivíduo que recebe o favor sente que precisa retribuir na mesma proporção que recebeu esse favor. Uma pessoa pode incitar o beneficiário em prol de um dado favor a ser retribuído no futuro. Ela permite que um indivíduo forneça algo a outrem com a expectativa de que posteriormente receberá algo em troca (Cialdini, 2001). A sensação de obrigação futura faz com que certos tipos de relacionamentos duradouros sejam mantidos, uma vez que, de modo geral, os indivíduos são ensinados desde a infância a retribuir os favores recebidos, sentindo-se ameaçados em relação a serem desaprovados socialmente (Cialdini, 1984).

Nesse cenário, compreende-se que a reciprocidade se configura como uma espécie de norma social. Melhor dizendo, a regra em questão determina que o correto é que a pessoa retribua o favor na mesma proporção daquele recebido (Neuberg, Kenrick, & Schaller, 2010). A reciprocidade é composta a partir de três fatores fundamentais: I) gera uma situação de obrigatoriedade, uma vez que o receptor sente-se na obrigação de retribuir o favor; II) a regra também é aplicada aos favores não solicitados, e, dessa forma, diminui a capacidade do receptor no que toca à decisão acerca de com quem quer ficar devendo; III) a reciprocidade pode gerar um desconforto entre as partes, uma vez que para se libertar dessa sensação de dívida, uma pessoa acabará cedendo à solicitação de um favor significativamente maior em relação àquele favor recebido inicialmente (Cialdini, 1984).

A tática da reciprocidade também está associada às técnicas de rejeição e recuo. A técnica em questão está relacionada ao pedido extremo por parte do solicitante e que, provavelmente, não será aceito por parte do receptor (Cialdini, 2001). Diante desse cenário, o requerente pode recuar para uma solicitação menor. A ideia, é a realização de um pedido que desde o princípio era cobiçado, sendo que, dessa forma, haveria maiores chances de ser aceito pelo receptor (Broietti, 2020). Trata-se uma tática comumente empregada pelos negociadores sindicais, uma vez que esses tendem a fazer pedidos extremos e não esperam consegui-los, contudo, nessa relação, podem recuar a fim de que aceitem ofertas realistas apresentadas por outros empregadores (Cialdini, 1984).

Já a tática de **consistência**, baseia-se na manutenção de uma certa regularidade nas ações: entende-se que o indivíduo que adotou um certo posicionamento/comportamento em uma dada situação, provavelmente, sempre tomará a mesma ação para que mantenha certa coerência (Broietti, 2020). A maior parte das pessoas procuram ser o mais coerente possível com suas palavras, crenças, atitudes e ações (Fortes & Pacheco, 2015). O comportamento coerente demanda algumas explicações: a coerência deve ser reconhecida pelas pessoas e deve proporcionar a si mesmo uma vida sem ressentimentos ou remorsos, bem como deve promover uma imagem pública consistente; e deve haver uma orientação coerente capaz de possibilitar gatilhos que permitam uma boa tomada de decisões, afinal o indivíduo reconhecido como coerente tem mais credibilidade (Chu & Hsu, 2017).

A tática da **autoridade**, se posiciona como indicação de maior acesso à informação e poder. A obediência frequentemente ocorre com pouca ou nenhuma deliberação consciente. A informação de uma autoridade reconhecida pode oferecer atalho valioso para decidir como agir em determinada situação. Contudo, os fascínios e os perigos dessa obediência podem estar relacionados ao seu caráter mecânico, ou seja, não precisamos pensar, por isso não pensamos. Um exemplo claro desse aspecto em nossas vidas, no qual pressões de autoridade são visíveis e poderosas, é o da medicina, onde os médicos possuem grande conhecimento e influência nessa área vital, sendo assim detêm a posição de autoridades respeitadas (Cialdini, 2021).

Silva e Carvalho (2012) ao explicar a tese de Weber sobre autoridade, consideram três tipos de autoridades legítimas: i) a autoridade carismática, onde essa é um dom de encanto extraordinário e pessoal, sendo a fé na capacidade e potencial

desses indivíduos características intrínsecas a essa pessoa e não claramente sinônimo de suas capacidades reais; ii) a autoridade tradicional: sendo a que predomina a tradição no decorrer do tempo, baseada na sucessão; e iii) a autoridade racional – legal: que é a autoridade não inerente ao indivíduo por si só, mas mediante a posição que esse ocupa durante o seu tempo, advindo de um cargo do próprio sistema de leis o qual legitima o cargo e a autoridade incumbida, típica de hierarquias.

A tática da **aprovação social**, parte do princípio de que o comportamento humano segue uma dada tendência: seguir o que a maior parte das pessoas fazem a fim de que seja possível mostrar uma melhor impressão aos outros. A situação é ainda mais evidente sobretudo em casos de incerteza e por isso há propensão dos indivíduos de seguir o comportamento alheio (Cialdini, 1984). No caso desse elemento persuasivo em específico, é fundamental que as pessoas busquem por algum fator que lhes traga uma maior segurança, principalmente, nas situações em que a insegurança prevalece, uma vez que fazer o que as outras pessoas estão fazendo demonstra uma maior sensação de conforto (Souza & Marinardes, 2020).

A aprovação social está ligada a algumas questões elementares. Dentre outros aspectos, está ligada à heurística do consenso (Broietti, 2020). O destinatário pode rejeitar a mensagem, uma vez que a maior parte das pessoas ao seu entorno podem considerá-la inapropriada. Todavia, há duas situações em que o princípio da aprovação social se torna ainda mais persuasivo. A primeira está ligada à incerteza. Torna-se evidente quando os indivíduos são inseridos em situações que são mais propícias à manifestação de insegurança (Broietti, 2020). A segunda, por sua vez, é a semelhança: quando ocorre algum evento de grande repercussão e outras pessoas com problemas semelhantes podem reproduzir o mesmo comportamento (Cialdini, 1984). Uma maneira comum a partir da qual a persuasão pode acontecer está ligada a reprodução de um dado comportamento. Como por exemplo: quando o indivíduo observa certos comportamentos e atitudes de outros indivíduos pode acabar mudando ou confirmando uma dada opinião (Machado, 1997).

Na tática da **escassez**, parte-se do pressuposto de que: quanto mais raro for um objeto, maior será o desejo de possuí-lo. A fim de que o valor do produto/serviço ofertado seja aumentado, usa-se o argumento do último produto/serviço exclusivo, reiterando que logo ficará em falta. A escassez torna-se válida por dois motivos: o produto/serviço apresenta-se como um item raro ou de difícil aquisição, sendo, na maior parte das vezes, o mais valioso, de modo que o acesso a este pode significar

mais qualidade; quanto menos acessível um item se torna, menor será a sensação de liberdade de um indivíduo (Cialdini, 1984).

Além disso, nota-se que o mercado pode criar uma situação que promova a escassez, uma vez que detecta a baixa oferta de um dado produto/serviço, gera uma procura maior por partes das pessoas (Zagalo, 2012). A informação sobre um dado assunto também pode ser um item raro e de difícil acesso no mercado financeiro, pois configura-se como uma informação privilegiada. Quando o acesso é limitado, torna-se alvo de interesse das pessoas, o que faz com que seja cada vez mais procurada e valorizada (Cialdini, 2001). A escassez torna-se mais convincente diante de duas condições: itens raros/escassos são valorizados, pois o acesso é escasso. Isso se dá em virtude do fato de que há uma tendência específica: as pessoas tendem a procurar por recursos escassos, sobretudo quando é necessário disputar e competir com outras pessoas e reatância psicológica, quando a liberdade de ter uma coisa diminui, as pessoas tendem a querer essa coisa ainda mais (Broietti, 2020).

Quanto à tática da **empatia**, observa-se que quando o indivíduo acaba dizendo “sim” mais facilmente a um pedido, é porque a tática alcançou a sua eficiência. O aumento da empatia pode ocorrer em virtude do aumento do contato de uma pessoa com a outra: quanto mais encontros as pessoas têm umas com as outras, mais familiaridade e empatia são constantes na relação (Fortes & Pacheco, 2015). A empatia está relacionada ao carisma ou afinidade, se colocar em uma posição semelhante ou de sincera empatia com o outro, faz com que a aprovação esteja mais perto do sim do que do não (Cialdini, 2001).

Assim sendo, o profissional tributário, ao empregar os elementos persuasivos, deve aconselhar o cliente até que este concorde com a ideia proposta, devendo induzi-lo, sugeri-lo e conduzi-lo a uma dada atitude (Broietti, 2020).

2.4.1 Estudos anteriores sobre Persuasão

As táticas de persuasão são exploradas dentro de diversos contextos em estudos na área de Auditoria Externa. Tradicionalmente, a literatura descreve que, embora auditores e consultores devam desempenhar papéis distintos nas organizações, com os auditores tendo ênfase na fidedignidade das informações contábeis e os consultores com ênfase na geração de valor para as organizações (Frankel, Johnson, & Nelson, 2002; Simunic, 1984), observa-se que, além das maiores

empresas de auditoria também figurarem como as maiores empresas de serviços de consultoria, muitos atributos do auditor como experiência, independência e foco na satisfação do cliente são mútuas, além da própria base de informações (resultados econômicos e financeiros). Assim, as táticas de persuasão investigadas na auditoria servem de base para o presente estudo.

Hatfield, Agoglia e Sanchez (2008) analisaram as condições sob as quais os auditores usaram uma estratégia de negociação que incentivou a postura do cliente a ser mais cooperativa nos ajustes levantados pela auditoria. Descobriram, que o uso de um método baseado em estratégia de reciprocidade resultou em uma redução na resistência percebida do cliente que, por sua vez, levaram a resultados mais bem-sucedidos para os auditores.

Perreault e Kida (2011), investigaram diferentes argumentos persuasivos que os auditores podem usar ao negociar com seus clientes e o impacto do uso de um estilo de comunicação cooperativo ou contencioso. Os resultados indicaram, que uma tática de simplesmente informar ao cliente que outras empresas trataram a questão contábil de forma consistente com a preferência da auditora, afeta significativamente as concessões feitas pelo cliente, sendo este resultado consistente com achados da literatura de persuasão relacionados ao poder da validação social.

Bobek *et al.* (2019) exploraram quais tipos de táticas persuasivas são mais comuns e eficazes em um contexto fiscal. Os resultados sugerem, que os profissionais tributários estão frequentemente na posição de ter que persuadir os clientes em um contexto tributário confuso e são capazes de convencer seus clientes de que a posição inicial dos profissionais está correta. Segundo os autores, mover pessoas em condições de incerteza é difícil, porque ao invés de procurar resposta à insegurança, as pessoas acabam procurando fontes de informação externas para reduzir sua incerteza. Neste sentido, a primeira coisa que procuram é a autoridade: o que pensam os especialistas sobre este assunto? (Cialdini, & Cliffe, 2013).

No campo dos reguladores, Ege, Knechel, Lamoreaux e Maksymov (2020) mostraram que a expectativa dos auditores em relação a discordância dos órgãos era que, ao invés de subseqüentes inspeções e penalidades, houvesse a argumentação, incluindo reivindicações de autoridade (persuasão), como primeira reação. Por outro lado, Aghazadeh e Hoang (2020) contribuíram com a literatura mostrando que, os auditores inferem que a persuasão do cliente esteja presente quando eles encontram alta confidencialidade quanto a qualidade do relacionamento é enfatizada (empatia).

Em contraste e reforçando a importância do tema, a literatura de persuasão em economia enfoca o comportamento manifesto, um remetente (consultor) transmite informações privadas relevantes para uma decisão do receptor (cliente), mas a questão também, é até que ponto os receptores podem obter informações úteis de um remetente que se comunica de forma estratégica? (Hoffmann *et al.*, 2020).

Neves (2013) analisou as manifestações discursivas dos consultores na interação entre consultores e clientes coletando dados em entrevistas semiestruturadas com doze consultores de gestão. Inicialmente, foram classificados por tempo de empresa e experiência, após, estabeleceu três categorias para análise dos discursos, diretamente associadas com as táticas definidas por Cialdini (1984): a) perspectivas do *expert* (autoridade); b) aprendizagem (aprovação social) e c) abordagem crítica (consistência). A análise das manifestações discursivas dos entrevistados apontou que elementos associados às táticas acabam por coexistir dentro de uma mesma realidade organizacional e que a todo momento as interações são tangenciadas (e influenciadas) pelas diferentes táticas.

A Tabela 1 sumariza os resultados da análise dos estudos empíricos selecionados.

Tabela 1

Estudos sobre interações e táticas persuasivas

Autor	Objetivo	Metodologia	Resultados	Tática Predominante
Hatfield <i>et al.</i> (2008)	Examinar as condições sob as quais os auditores usam uma negociação estratégica, baseada na reciprocidade, que incentiva a gestão do cliente a ser mais cooperativa na postagem de ajustes significativos nas demonstrações financeiras.	Pesquisa experimental, com 2 experimentos. Ambos os experimentos usam simulações de computador em que os participantes auditores se envolvem em uma interação com um cliente hipotético para resolver diferenças de auditoria.	Os resultados sugerem que o uso de uma estratégia baseada na reciprocidade pode ajudar o auditor a lidar com as pressões da gestão para renunciar ou reduzir propostas significativas de ajustes e, portanto, tem o potencial de melhorar a qualidade das demonstrações auditadas.	Reciprocidade
Perreault e Kida (2011)	Investigar a eficácia de diferentes táticas de persuasão que os auditores podem usar ao negociar com seus clientes.	Pesquisa experimental com variáveis dependentes e independentes.	Os resultados indicam que o tipo de tática de persuasão utilizada pelos auditores impacta significativamente o valor das concessões feitas pelos clientes.	Validação social
Bobek <i>et al.</i> (2019)	Explorar as interações profissional-cliente e as táticas que os profissionais da área fiscal utilizam para persuadir os seus clientes.	Pesquisa exploratória com questionário experimental.	Os resultados sugerem que os profissionais tributários estão frequentemente na posição de ter que persuadir os clientes em um contexto tributário ambíguo e são capazes de convencer seus clientes de que a posição inicial dos profissionais está correta.	Autoridade
Ege <i>et al.</i> (2020)	Examinar as interações entre grandes firmas de auditoria e o PCAOB durante os anos iniciais da regulamentação e inspeção.	Entrevista semiestruturada e análise de regressão.	Os resultados sugerem que a inspeção PCAOB poderia usar persuasão em vez de penalidades em sua resposta inicial a descumprimento e redução da escala em resposta à conformidade por melhorias.	Autoridade

Continua

				Conclusão
Autor	Objetivo	Metodologia	Resultados	Tática Predominante
Aghazadeh e Hoang (2020)	Investigaram como a ênfase na qualidade do relacionamento com o cliente pode influenciar altos índices de satisfação com as empresas de auditoria.	Experimento com 84 auditores de grandes empresas de auditoria.	Descobriram que os auditores inferem, em uma extensão cada vez maior, que a persuasão do cliente está presente quando eles encontram alta confiança e a qualidade do relacionamento é enfatizada.	Empatia
Hoffmann <i>et al.</i> (2020).	Examinaram se, e como a demonstrabilidade e a dificuldade dos problemas de decisão afetam independentemente a transferência de informações, missão e persuasão entre o emissor (consultor) e o receptor (cliente).	Conduziram um experimento em 3 fases para examinar os efeitos da demonstrabilidade e da dificuldade na capacidade de persuasão dos remetentes.	Os resultados apontam que a persuasão aumenta na demonstrabilidade da solução e diminui na dificuldade, sugerindo perspectivas diferentes em sua aplicação e venda de diferentes tipos de produtos, serviços e ideias.	Reciprocidade

Muito do processo de persuasão pode ser entendido como, reações automáticas e de atalho e que podem estar relacionadas a um conjunto de características-gatilho para um consentimento, ou seja, elementos específicos de informação que normalmente nos dizem quando a aceitação de um pedido tem mais chance de estar correta e ser benéfica (Cialdini, 2021, p. 29).

3 Procedimentos Metodológicos

Minayo e Deslandes (2007) explicam que a metodologia inclui simultaneamente a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador (sua experiência, capacidade pessoal e sensibilidade).

Nesta seção, serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados neste estudo: tipo de pesquisa, campo de pesquisa, população e amostra, métodos, técnicas e procedimentos para coleta dos dados, roteiro de entrevistas, pré-teste do instrumento, procedimentos de coleta de dados e os métodos, técnicas e procedimentos de análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

A opção teórico-metodológica de um pesquisador sempre depende dos pressupostos que o orientam ao posicionar-se diante do problema de pesquisa a ser investigado (Marra & Brito, 2011) e, tendo em vista o objetivo geral desta pesquisa ser: investigar em que situações são necessárias táticas de persuasão nas interações contenciosas com clientes optou-se pela perspectiva epistemológica - construcionista e metodológica qualitativa.

Uma pesquisa pautada na perspectiva construcionista parte do princípio de que a realidade não é determinada pela natureza das coisas, mas construída a partir da história, dos acontecimentos, das práticas e relações sociais. Assim, o construcionismo social busca compreender as relações sociais, que são dependentes do contexto histórico e social das pessoas em que o principal é o produto das trocas sociais entre estes sujeitos, ou seja, se refere às construções que os sujeitos elaboram conjuntamente retomando os tipos de relacionamentos e a construção do conhecimento (Marra & Brito, 2011).

Em consonância com a perspectiva construcionista, a pesquisa qualitativa é utilizada em estudos que contextualizam o conhecimento, sendo que as principais características da pesquisa qualitativa são a predominância da descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos e de reações (Martins & Theóphilo, 2016). Dessa forma, considera-se que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares, trabalhando com o universo dos significados, motivos, valores e atitudes (Minayo & Deslandes, 2007).

Para entender em que situações são necessárias táticas de persuasão e responder à questão de pesquisa, como parte integrante do processo de construção de evidências, optou-se pela realização de entrevistas com profissionais tributários qualificados. De acordo com Bardin (2016) a entrevista é uma das principais ferramentas nas pesquisas qualitativas, sendo essa uma fonte de dados viabilizadora da análise de conteúdo.

As entrevistas aplicadas foram baseadas no estudo de Bobek *et al.* (2019), onde foram investigadas as relações contenciosas e as táticas de persuasão dos profissionais tributários em relação aos seus clientes.

3.2 Campo de pesquisa

Minayo & Deslandes (2007) explicam que o campo de pesquisa deve ser condizente aos propósitos do estudo e devem resguardar correlação com a área estudada. Delimitou-se neste estudo, a investigar consultores tributários que atuam no relacionamento direto com o cliente e que prestem serviços de consultoria tributária. Para atender ao campo de pesquisa descrito, os profissionais tributários serão ouvidos mediante aplicação de roteiro de perguntas, de modo a obter as suas informações nas interações com os clientes e respectivamente o seu ponto de vista.

3.3 População e amostra

Um modo de conceber as representações sociais consiste em entender como a expressão pode se manifestar através do conjunto de discursos verbais emitidos por pessoas dessa população (Martins & Theóphilo, 2016). Não é conhecido o número exato de profissionais tributários que atuam com consultoria tributária no Brasil. Conforme indica a literatura, estes profissionais possuem, geralmente, formação em Ciências Contábeis e Direito. Segundo o Conselho Federal de Contabilidade (CFC, 2022), existem no Brasil aproximadamente 524 mil profissionais registrados. De acordo com a OAB (2022), são aproximadamente 1,2 milhões de advogados registrados. Conforme o LinkedIn (2022), o maior grupo que aborda tributos (grupo Planejamento Tributário) tem 25 mil usuários ativos.

Considerando que nas 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), para validar a amostra que represente a população de profissionais tributários, buscou-se

utilizar a amostragem por saturação, a partir da seleção aleatória de profissionais que atuam no mercado de trabalho em empresas de consultoria tributária e contábil, advocacia ou profissionais liberais que lidam com as interações com seus clientes. O objetivo foi reduzir o viés amostral das respostas que indiquem a percepção de um grupo específico de respondentes.

Os respondentes, conforme indicado por Bardin (2016), foram selecionados por conveniência, uma vez que depende da disponibilidade dos entrevistados em aderir a pesquisa até o fim. Os entrevistados receberam um convite por meio de ligação telefônica, e, a partir do aceite, os profissionais se dispuseram a marcar as entrevistas on-line, conforme a disponibilidade de suas agendas, entre os meses de março e junho de 2022.

3.4 Métodos, técnicas e procedimentos para coleta dos dados

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas. De acordo com Sant'ana e Lemos (2020), a coleta de dados por meio de entrevista objetiva a interação social, na forma de diálogo, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. Respalhando o objetivo deste estudo, em investigar em que situações são necessárias táticas de persuasão nas interações contenciosas com clientes e quais são e suas características, na percepção de profissionais tributários brasileiros.

As entrevistas foram conduzidas e gravadas pelas plataformas Zoom e Teams. Cada entrevistado recebeu um *link* (Google Forms), com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice A), onde confirmou seu consentimento. Após a coleta de todas as entrevistas o conteúdo foi transcrito e posteriormente analisado de acordo com categorias e através da técnica de análise de conteúdo, aludida por Bardin (2016).

O instrumento utilizado neste estudo foi o roteiro de entrevistas elaborado de acordo com as categorias que serão investigadas. As categorias foram definidas conforme os objetivos de pesquisa, com intuito de colher as informações necessárias para cada etapa da análise. O estudo de Bobek *et al.* (2019) também serviu para embasar as perguntas que envolvem as variáveis de relacionamento contencioso e táticas de persuasão, já o roteiro, foi projetado para encorajar os profissionais a descreverem as suas próprias experiências, permitindo que sejam investigadas situações reais (Gibbins & Qu, 2005).

3.4.1 Roteiro de entrevistas

A fim de compreender quais são os tipos de táticas de persuasão e características das interações contenciosas com clientes, na percepção de profissionais tributários brasileiros, o roteiro de entrevista contemplou vinte e quatro perguntas. As perguntas de número um até a oito coletaram dados demográficos, para entender o perfil dos entrevistados relacionados ao tempo de atuação na área, tipo de empresa que trabalha, atribuições do cargo, formação acadêmica, idade, gênero, tempo de relacionamento com o cliente e cargo ocupado pelo cliente.

As questões de números nove e dez, buscaram conhecer quais os tipos de situações ou quais fatores que podem levar a relação contenciosa entre profissional e cliente, onde são necessárias aplicações de táticas de persuasão e evidências descritivas sobre as interações entre os profissionais e os clientes. As demais questões estão relacionadas à investigação de características de interações contenciosas com clientes e se na percepção de profissionais tributários brasileiros são utilizadas táticas de persuasão nas interações e quais são, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2
Roteiro de Entrevistas

Questão	Descrição
	Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi?
9	Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?
10	Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?
11	Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?
12	Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?
13	As técnicas persuasivas empregadas por você mudaram ao longo do tempo? É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)?
14	É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)?
15	É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima?
16	Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Continua

Questão	Descrição
19	Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)? Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas?
20	Como funciona o processo de interação na consultoria?
21	Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?
22	Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?
23	Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?
24	Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Fonte: Adaptado de “An experiential investigation of tax professionals’ contentious interactions with clients”, D. Bobek, D. W. Dalton, A. M. Hageman & R. R. Radtke. *Journal of the American Taxation Association*, 41(2), 2019.

3.4.2 Pré-teste do instrumento

O pré-teste visa aprimorar e aumentar a confiabilidade do instrumento de coleta e garante que o instrumento se ajuste totalmente à finalidade da pesquisa e que sejam obtidos os resultados como se fossem aplicados à amostra (Martins & Theóphilo, 2016). O intuito do pré-teste é prever problemas ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação das entrevistas, ou seja, trata-se de um ensaio geral. A partir da experiência no pré-teste, pretendeu-se validar previamente o questionário e se cada pergunta está contextualizada e organizada de maneira que o estudo possa evoluir.

Para isso, o instrumento de pesquisa foi submetido a um pré-teste em janeiro de 2022. A partir do aceite e agendamento, a entrevista foi gravada e posteriormente o conteúdo foi transcrito. Das falas, emergiram as informações e validações das questões para as alterações necessárias. O pré-teste foi realizado com uma profissional da área tributária com mais de 20 anos de experiência na prestação de serviços contábil-fiscal, contadora e consultora tributária. O roteiro de entrevista foi aplicado e percebeu-se a necessidade de ajustes. O primeiro ajuste ocorreu na questão sete (Qual tempo de relacionamento com o cliente?), para inclusão de mais uma opção de resposta “demandas pontuais”, considerando que em várias situações relatadas pela entrevistada, o tempo de relacionamento com o cliente pode variar entre um período fixo ou somente demandas pontuais.

As demandas pontuais podem surgir dos próprios clientes de contratos em andamento (que podem fazer consultas na medida em que surgem as necessidades) ou de trabalhos pontuais no qual o consultor é indicado, como por exemplo, para fazer

análise e validação de informações constantes na Escrituração Contábil Fiscal (ECF) em um período específico.

Também foi inserida uma nova questão “3. Quais as atribuições do seu cargo?”, pois percebeu-se a necessidade de detalhar as atribuições do cargo, para que a entrevista evidenciasse o tipo de atendimento oferecido aos clientes da consultoria. Dessa forma, o questionário passou a contar com vinte e quatro questões, sendo anteriormente vinte e três.

3.4.3 Procedimento de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu nos meses de março a junho de 2022 e contou com as seguintes etapas:

- a) Convite via ligação telefônica confirmando a intenção do profissional em participar e explicando previamente sobre o programa de Pós-Graduação, a área da pesquisa, o tema, e os objetivos, bem como, a necessidade de autorização e aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido;
- b) Entrevistas agendadas conforme a disponibilidade dos entrevistados, obedecendo os horários por eles sugeridos;
- c) Assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) por meio de *link* do sistema da plataforma Google Forms;
- d) Transcrição das entrevistas utilizando o *software* Transkriptor;
- e) Análise de Conteúdo.

O surto de coronavírus (SARS-CoV-2), causador da Covid-19, impactou na conciliação da agenda dos entrevistados para a disponibilidade das entrevistas, afetando as coletas de dados e o formato das entrevistas, que ocorreram predominantemente on-line. Embora a situação pandêmica e o cronograma da coleta tenham limitado o tempo para obter uma amostra maior de respondentes, a saturação teórica dos resultados satisfaz a robustez necessária para a produção da pesquisa.

3.5 Métodos, técnicas e procedimentos de análise dos dados

Para a análise dos dados recorreu-se à técnica da análise de conteúdo. Minayo & Deslandes (2007) defendem a ideia de que é possível caminhar na descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, ao analisar o conteúdo a partir da perspectiva qualitativa e o uso de inferências que partem da descrição dos conteúdos

da comunicação com a finalidade de se chegar a dimensões que vão além da mensagem.

Apesar das diversas possibilidades de percursos metodológicos, vislumbra-se como grande contribuição da técnica, o fato que permite pluralizar a compreensão do objeto de estudo mediante a inclusão de aspectos sociocognitivos, nem sempre explícitos e de fácil percepção. O foco principal não é apenas propor uma análise interna dos textos e sim uma reconstrução dos sentidos dos discursos e dos interesses dos sujeitos na organização (Cabral, 1999).

Bardin (2016) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações. A organização para análise de conteúdo ocorre por meio da organização das categorias, fazendo com que o pesquisador direcione de maneira ordenada a análise das falas dos entrevistados, respeitando o que dessas falas emergirem. Para isso, e como estratégia de análise dos dados, foi utilizado o *software* QSR-Nvivo, lançando mão dos benefícios oferecidos pelo programa destinado à análise de dados em pesquisas qualitativas.

3.5.1 Sujeitos da pesquisa

Para esta pesquisa, foram selecionados dezenove profissionais tributários atuantes em consultoria tributária. A escolha dos entrevistados buscou identificar profissionais contadores e/ou advogados com proeminente atuação na área, muitos atuando como palestrantes, docentes ou que atuam em relevantes empresas de consultoria tributária, contábil e advocacia. No entanto, nenhum dos selecionados indicaram atuar em empresas de consultoria consideradas Big Four. Essa limitação, no entanto, não compromete os resultados, pois, a atuação em consultoria tributária destas empresas no Brasil é voltada, principalmente, às grandes empresas, enquanto o estudo procurou capturar uma amostra mais diversificada de atuação.

Todos os sujeitos foram previamente convidados por telefone e, ao aceitar a participação na entrevista, deram o aceite no TCLE, de acordo com o Apêndice A. Dos dezenove profissionais selecionados, quinze aceitaram participar.

3.5.2 Categorias

A categorização, é uma operação de classificação de elementos constitutivos, de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento. As categorias

são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento, esse feito, em razão das características comuns destes elementos (Bardin, 2016). As categorias investigadas neste estudo foram organizadas de forma a atender sistematicamente cada um dos objetivos específicos. Estão relacionadas a investigação de características de interações contenciosas com clientes, se são utilizadas táticas de persuasão e quais são as táticas possíveis aplicadas pelos profissionais.

A primeira categoria foi definida sobre o relacionamento do profissional e a ocorrência de interação contenciosa, denominada “Relacionamento com os clientes”. A segunda categoria se refere as “Interações com o cliente”, e a terceira categoria se refere as “Táticas de persuasão” que podem surgir nesta relação, conforme Tabela 3.

Tabela 3
Categorias de análise

Categoria	Objetivo
Relacionamento com os clientes	Conhecer quais os tipos de situações ou quais fatores podem levar a relação contenciosa entre o profissional e o cliente e se são necessárias aplicações de táticas de persuasão. Fornecer evidências descritivas sobre as interações entre os profissionais e os clientes
Interações com o cliente	Explorar a natureza e a dinâmica das interações entre o profissional e o cliente
Táticas de persuasão	Explorar a existência de táticas persuasivas e quais tipos de táticas são mais comuns no contexto tributário brasileiro

4 Resultados e Análise

Nesta seção, apresentam-se os resultados das análises descritivas dos profissionais participantes da pesquisa.

4.1 Características dos respondentes

Foram entrevistados quinze (15) profissionais (P) atuantes em consultoria tributária que participaram da pesquisa e foram identificados como P1 a P15. As entrevistas totalizaram 16 horas, durando em média 65 minutos. O fechamento amostral ocorreu por saturação teórica, quando os dados passam a apresentar, na avaliação da pesquisa, certa redundância ou repetição, sendo, portanto, o ponto em que não surgem novas informações, categorias ou temas, podendo terminar-se o ciclo de recolha e análise dos dados (Ribeiro, Souza, & Lobão, 2018). Os dados sobre as características dos respondentes estão resumidos na Tabela 4.

Tabela 4

Perfil dos respondentes, tempo de relacionamento com os clientes e tempo da entrevista

Sujeito	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Formação Acadêmica	D	C	C	D	C	C	C	D	C	C	C	C	C	C	D
Faixa de idade	44	50	37	42	27	51	52	36	23	50	45	50	30	30	44
Experiência (anos)	17	20	9	13	4	20	25	13	3	11	24	7	9	7	20
Gênero	F	F	M	M	F	F	M	F	F	F	M	F	F	F	F
Tipo de empresa que trabalha	P	C	P	P	S	C	P	C	P	C	C	C	S	C	C
Relacionamento com cliente	+3	+3	+3	+3	DP	+3	+3	DP	DP	DP	+3	+3	DP	DP	+3
Entrevista (minutos)	55	50	62	78	50	70	60	75	58	59	65	70	72	74	50

Legenda:

Formação acadêmica: (D) Direito, (C) Contabilidade.

Gênero: (M) Masculino, (F) Feminino.

Tipo de Empresa: (C) Consultoria, (P) Proprietário ou sócio, (S) Sociedade de advogados.

Relacionamento com o cliente: (+3) Mais de 3 anos (DP) Demandas pontuais.

Ao analisar os dados demográficos, por meio das respostas constantes na primeira parte do roteiro de entrevistas, é possível constatar que todos possuem formação em Ciências Contábeis ou Direito, sendo 67% com formação em Ciências Contábeis, 27% com formação em Direito e 7% formados em Ciências Contábeis e em Direito. Assim, a amostra captura, embora não represente estatisticamente, a

formação dos profissionais tributários no Brasil, que segundo estudos e prerrogativas profissionais, tem formação prioritariamente nestas duas áreas (Prado, 2013).

Em relação à idade dos respondentes, a idade média é de 40 anos. Uma das respondentes tem 23 anos de idade e possui vivência na área tributária há três anos. Apesar de sua idade ser a menor entre os entrevistados, a seleção da entrevistada se justificou por ser uma profissional bastante atuante em consultoria tributária e com muito engajamento na área, inclusive em mídias sociais, o que motivou, dessa forma, a intenção de coleta de suas ideias, pensamentos, opiniões, sentimentos e razões de determinadas atitudes ou comportamentos em sua atuação na área. O profissional mais velho tem 52 anos.

O tempo médio de atividade profissional em consultoria dos respondentes é de 13 anos, indicando que são profissionais com maior tempo de atuação profissional. O tempo de atuação é um fator que agrega maior desempenho nas análises de consultoria (Caixeta, 2017) e, somado às experiências vividas e o *know how* acumulado ao desempenhar suas funções (Fincham, 1999), possibilita a compreensão de como são conduzidas as relações entre o profissional e o cliente, em situações que possa haver interação contenciosa.

Entre os pesquisados, 73% dos respondentes são do gênero feminino e 27%, do gênero masculino. A proporção diverge da proporção de profissionais do gênero masculino contábeis (56%) e jurídicos (49%), segundo CFC (2022) e OAB (2022), contudo, o estudo corrobora com a percepção de Machado e Brunozi (2021) sobre o papel, cada vez mais expressivo, do gênero feminino na profissão contábil, por exemplo. No contexto do presente estudo, a amostra representa uma limitação, pois, evidências sugerem que homens são mais propensos a riscos tributários que as mulheres (Carrer & Slavov, 2021), o que pode influenciar as interações contenciosas.

Quanto à ocupação, os entrevistados trabalham majoritariamente como colaboradores (C) em empresa de consultoria tributária (54%), são proprietários (P) ou sócios das consultorias tributárias (33%) ou trabalham como empregados em sociedade (S) de advogados (13%), reiterando os tipos de atuação do consultor que oferece apoio especializado (Bobek *et al.*, 2019). Quanto aos dois respondentes que atuam em sociedade de advogados, destaca-se que suas atividades estão relacionadas ao contexto de consultoria tributária e não à área contenciosa.

Um dos critérios para seleção dos respondentes foi a sua atuação em empresas de consultoria tributária. Neste sentido, a amostra analisada também

oferece uma evidência das mudanças de atuação do profissional “técnico” para o profissional “consultivo” (M. A. M. Oliveira, 2018). Esse modelo expressa um novo comportamento do profissional tributário, que se posiciona também como consultor de negócios, atuando como parceiro das organizações, aplicando os conhecimentos profissionais da área de modo a contribuir para o crescimento do negócio de maneira mais sustentável (Pereira, 2022).

Sobre a Questão 7, do total de respondentes, 60% possuem um relacionamento duradouro com o cliente (de no mínimo 3 anos), sendo que destes, 13% também realizam atendimentos às demandas pontuais. Isso mostra que muitas consultorias (40%) atendem os clientes por demandas pontuais (DP), onde o cliente conhece o problema e sua extensão e está disposto a investir em soluções ou resolver erros, de maneira pontual (Gonçalves & Vasconcellos, 1991).

Em relação às atribuições do cargo, conforme definido para seleção dos entrevistados, todos os respondentes exercem a atividade de consultoria tributária. As áreas de atuação dos respondentes, contudo, variaram, sendo que a maioria dos profissionais atuam na área de tributos diretos (não exclusivamente), conforme representado na Tabela 5. À luz da Teoria Econômica, os tributos diretos são aqueles que podem ser ajustados às características individuais do contribuinte, enquanto os tributos indiretos são cobrados sobre transações, independentemente da capacidade econômica dos sujeitos envolvidos nas operações (Silveira, 2016). Exemplos de tributos diretos podem ser o Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido e de indiretos o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS e o Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI.

As relações contenciosas na área de diretos podem diferir da área de indiretos, por exemplo, como os desafios e obstáculos impostos pela legislação do ICMS no desenvolvimento das operações relativas ao varejo *omnichannel*, assim entendidas, como aquelas que integram os canais de venda off-line e on-line em uma única venda (Domingues, 2021).

Tabela 5
Área de atuação e atribuições do cargo

P (Profissional) e Área	Atribuições do cargo
P1 - Diretos	Consultora na área previdenciária, análise de obrigações principais e acessórias, redução de carga tributária, análise de retenções previdenciárias, acompanhamento de fiscalização e atendimento de demandas da área.
P2 - Diretos	Consultoria na área tributária federal (tributos diretos), elaboração de pareceres, e-mails, consultas por videoconferência e telefone, seminários e cursos
P3 - Diretos	Apoiar o cliente na apresentação de obrigações acessórias (tributos diretos), respostas às dúvidas tributárias e contábeis relacionadas às operações dos clientes
P4 - Previdenciária	Assessoria e consultoria na área tributária, com ênfase na área previdenciária e trabalhista (trabalhista/previdenciária), além da administração da própria empresa
P5 – Diretos e Indiretos	Consultoria tributária por projeto, revisões fiscais, levantamento de oportunidade de créditos (tributos diretos e indiretos)
P6 - Indiretos	Consultoria tributária na área de ICMS/IPI/ISS (tributos indiretos) por telefone e por escrito, conforme a demanda pontual de cada cliente.
P7 - Indiretos	Consultoria tributária por projetos e demandas pontuais conforme a necessidade do cliente, assessoria em obrigações acessórias, recuperação de créditos (tributos indiretos)
P8 - Indiretos	Consultoria tributária em traçar procedimentos, regularizar operações e acompanhamento de autos de infração, análise de processos de fiscalização, trabalho orientativo (tributos indiretos)
P9 – Diretos e indiretos	Consultoria tributária para análise de melhor carga tributária do cliente (diretos e indiretos) e consultoria econômica e financeira
P10- Diretos	Consultoria na área federal (diretos) por demanda pontual, atendimento telefônico, por escrito, em respostas às demandas dos clientes
P11- Diretos	Consultoria tributária (tributos diretos), elaboração de respostas por escrito conforme a demanda dos clientes e atendimento telefônico, planejamento tributário
P12- Diretos	Consultoria na área federal (diretos) por demanda pontual, atendimento telefônico, por escrito, em respostas às demandas dos clientes
P13 - Diretos e indiretos	Consultoria e assessoria na prática operacional, planejamento tributário (diretos e indiretos), orientação em relação às questões de fiscalização, suporte aos clientes internos (advogados do escritório na área contábil) e externos
P14 - Diretos e indiretos	Consultoria tributária (diretos e indiretos) condução de projetos alinhado às necessidades do cliente, coordenação da equipe de consultoria quando necessário.
P15 - Diretos e indiretos	Consultora e gestora da área tributária (diretos, indiretos, trabalhista e previdenciária), produção de conteúdos legais, suporte aos consultores, elaboração e/ou validação das respostas aos clientes das operações por demanda

O trabalho do consultor difere do trabalho do auditor que atua nas suas relações contenciosas e no seu processo de persuasão sob um amplo conjunto de normas e condições de relacionamento impostas pela própria profissão, por meio das Normas Brasileiras de Contabilidade de Auditoria Independente (Carmo, 2019).

Na relação com os clientes, os consultores ficam vinculados à modalidade contratada do atendimento, que pode ser por meio de reuniões presenciais ou on-line,

via telefone, elaboração de pareceres e até interações por mensagens eletrônicas. O atendimento pode variar de acordo com a demanda e a necessidade do cliente (Questão 20). Isso demonstra que as empresas de consultoria estabelecem entre si e o cliente a forma como será atendida a demanda e que esse atendimento pode ocorrer em vários formatos, a depender de como as partes estabeleceram.

4.2 Análise do Relacionamento com os clientes, Interações com o cliente e Táticas de persuasão

Conforme estabelecido na seção Procedimentos Metodológicos, a análise de conteúdo foi direcionada para três categorias: Relacionamento com os clientes, Interações com o cliente e Táticas de persuasão.

4.2.1 Relacionamento com os clientes

Nesta categoria buscou-se conhecer quais os tipos de interações que podem levar a relação conflituosa entre o profissional e o cliente, se são necessárias aplicações de táticas de persuasão e as evidências descritivas sobre as interações entre os profissionais e os clientes. Nem todos os respondentes apresentaram respostas assertivas para todas as perguntas realizadas. A Tabela 6 sumariza as respostas obtidas.

Tabela 6
Respostas sobre relacionamento com clientes

P	Interações definidas (Questão 9)	Interações ambíguas (Questão 9)	Tipos de questões contenciosas autoidentificadas (Questão 9)	Tempo de interações definidas versus ambíguas (Questão 10)
P1	x	x	x	x
P2	x	x	x	x
P3	x	x	x	
P4	x	x	x	x
P5	x	x		x
P6	x	x	x	x
P7	x	x	x	x
P8	x	x	x	
P9	x			
P10	x	x	x	x
P11	x	x	x	x
P12	x	x	x	x
P13	x	x	x	x
P14	x	x		x
P15	x			

4.2.1.1 Tipos de interação com o cliente

Segundo Bobek *et al.* (2019), uma interação contenciosa com o cliente bem-definida é aquela em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário. A interação ambígua é, por sua vez, o tipo de interação em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional.

Com base nas respostas dos entrevistados à Questão 9, observou-se que apenas 2 respondentes não vivenciaram interações ambíguas, conforme apresentado na Tabela 7. No caso da profissional P9, verificou-se que se trata da profissional com a menor idade dentre os pesquisados (23 anos) e com tempo de experiência de 3 anos. Já a profissional P15, argumentou que atua no caráter preventivo, buscando recomendar as posições preventivas e as interpretações do fisco, sem arguir ou persuadir. Essa posição alinhada a um caráter preventivo de atuação da profissional, pode demonstrar que os riscos tributários, tidos como os riscos que podem influenciar um resultado tributário inesperado, são um fator de influência nas relações entre profissional e cliente (Miyoshi & Nakao, 2012).

Todos os respondentes confirmaram que já experimentaram interações bem definidas. Salienta-se, inclusive, algumas características de cada uma delas com os exemplos “trabalhos de revisão” (P14) para interações bem-definidas e que as situações “são sistemáticas” (P7). No estudo de Bobek *et al.*, 2019, foi constatado que, 75% dos entrevistados, responderam que experimentaram interação ambígua com o cliente, sugerindo que as situações contenciosas não são incomuns, principalmente no Brasil.

Tabela 7
Interações contenciosas ou ambíguas

P	Respostas
P1	Sim (...)
P2	Sim, as duas, as duas.
P3	Sim, as duas.
P4	Ah sim, na verdade eu tive não eu tenho diariamente, né? (...)
P5	As duas relações, a bem definida e a ambígua.
P6	Sim, todos os dias têm.
P7	Eh sim, as duas situações elas acontecem de forma sistemática.
P8	Sim, ao longo desses anos foi possível experimentar os dois tipos de comunicação. Não é clara na lei eh acredito que não, as únicas experiências que realmente tive foi o cliente achar que sempre um regime tributário tem a menor carga e ele quer se prender aquilo desde que a empresa esteja crescendo (...)
P9	Porque assim, na consultoria a gente vive diversas situações no dia a dia, hoje eu vivi as duas.
P10	Sim, eu tive experiência em ambas, né? (...)
P12	É a gente tem isso né? (...)
P13	Sim, sim (...)
P14	Já, é, as interações bem definidas, elas costumam aparecer em trabalhos de revisão, por exemplo, identifica-se que ele não tomou um determinado crédito (...)
P15	Nesse cenário preventivo o que eu sempre busquei junto aos clientes como a forma de interação nunca foi a imposição do entendimento da empresa. Mas sim quais o que estava previsto na legislação qual era o entendimento da receita federal ou o entendimento da consultoria (...)

Reconhecendo a complexidade do cenário tributário brasileiro, bem como, as constantes mudanças quase diárias nas leis e regulamentações, o consultor propõe-se a influenciar as ações necessárias ao escopo do seu contrato e junto ao seu cliente busca por um acordo (Neves, 2013). Os profissionais de consultoria geralmente são demandados por contratos que envolvem análises tributárias, seja por projetos ou por demandas pontuais, pareceres técnicos que envolvem obrigações principais ou acessórias ou ainda planejamentos tributários e recuperações de tributos, mas, em certos momentos, além de agir como defensores dos clientes nos posicionamentos legais, o profissional tributário também precisa protegê-lo de riscos que poderiam levar a autuações (Bobek *et al.*, 2019) diferentemente dos papéis e responsabilidades atribuídos aos profissionais tributários, em relação aos auditores (Gibbins, Salterio, & Webb, 2001).

Quanto ao tempo dividido entre as interações definidas e ambíguas (Questão 10), dos 13 respondentes que indicaram vivências nas duas formas de interação, dois não conseguiram definir claramente sobre a distinção das tarefas. Os demais entrevistados (11 profissionais) indicam que, em média, metade dos seus

compromissos (50%) envolvem interações contenciosas. Os resultados, demonstrados na Figura 1, sugerem que as interações contenciosas do cliente não são incomuns, mas também não são generalizadas.

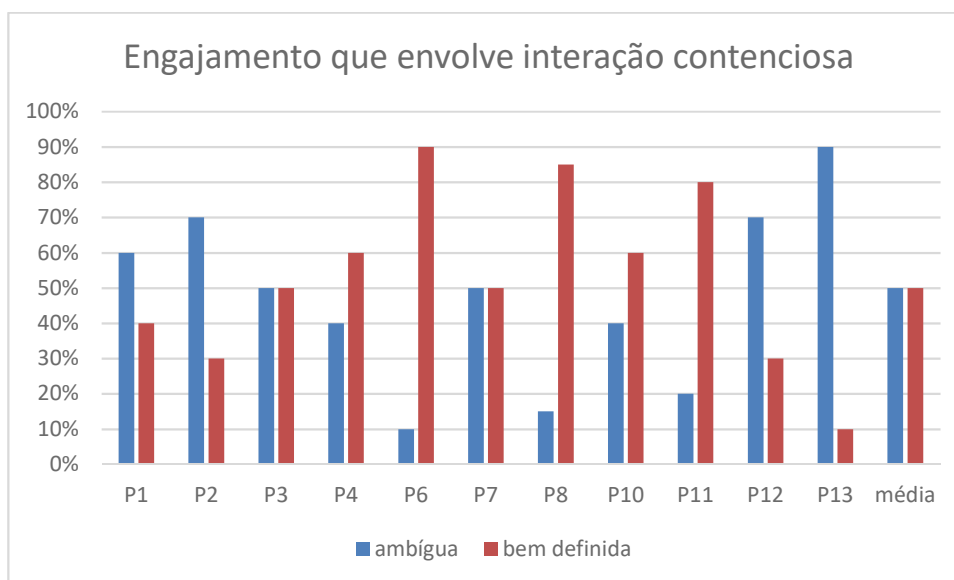


Figura 1. Engajamento em questões bem definidas e ambíguas

Como exemplo, a profissional P6, que dedica apenas 10% do seu tempo para interações ambíguas, atua em uma empresa de consultoria por demanda pontual e relata que, na atividade, a maior parte de suas interações são bem definidas, em grande parte, atribuídas a sua experiência como consultora Sênior atuante há 20 anos em consultoria, com foco no aspecto preventivo e não argumentativo. Já a profissional P13, relatou que dedica 90% do tempo para questões ambíguas.

“É interessante esse ponto porque se eu for responder para você com base na consultoria onde eu estava até pouco tempo atrás, o percentual do que está consolidado é bem maior. Agora visualizando hoje onde eu estou hoje, em um escritório de advocacia, eu posso afirmar que noventa por cento dos meus clientes atualmente tem uma situação ambígua em consultas tributárias” (P13).

4.2.1.2 Características das interações contenciosas ambíguas

Na Questão 9, os respondentes também foram indagados sobre como foi a interação ambígua, buscando relato quanto às experiências dos respondentes, por meio das interações com clientes que não concordam ou contra-argumentam com a recomendação. Dos 15 respondentes, 4 não forneceram detalhes específicos de suas

interações, restando 11 análises. Os tipos de questões fiscais contenciosas auto identificadas na consultoria pelos respondentes e as razões para a ocorrência são mostrados na Tabela 8.

Tabela 8

Tipos de questões contenciosas auto identificadas e razões para a ocorrência

P	Consulta tributária	Razão para ocorrência
P1	Análise tributária CPRB x Folha	Escopo tributário incompleto (RO1)
P2	Baixa de ativo não circulante	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P3	Tributação de lucros auferidos no exterior	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P4	IRRF sobre terço constitucional – abono pecuniário	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P6	ADI 49 ICMS sobre transferência para outros Estados	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P7	RE nº 574.706 tese sobre ICMS na base de incidência do Pis e COFINS	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P8	Análise tributária ICMS Interestadual	Escopo tributário incompleto (RO1)
P10	IR sobre venda de participação societária (encargos)	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P11	Microempreendedor Individual – Omissão de receita	Omissão de receita (RO3)
P12	PERSE aplicabilidade ao lucro real e presumido	Interpretação da legislação aplicável (RO2)
P13	Dedutibilidade do ágio	Interpretação da legislação aplicável (RO2)

Exemplos de questões fiscais contenciosas descritas pelos entrevistados incluem, problemas complexos em grandes empresas, como contribuições previdenciárias sobre a receita, participação societária, ICMS na base do PIS e da COFINS, entre outros.

“Eu preciso de informações realmente que sejam fidedignas, que sejam informações reais porque eu vou fazer um estudo de probabilidade em cima do que você vai me passar (...) E se você me passar alguma coisa que não seja exatamente o que está acontecendo, a gente pode errar (...) no escopo tributário de incidência previdenciária sobre a folha versus contribuição substitutiva sobre a receita” [escopo tributário incompleto e análise de planejamento tributário] (P1).

“O cliente tem participação societária no exterior e discordou da tratativa da IN 1520 de que ele deveria tributar” [interpretação da legislação aplicável ao caso] (P3).

“Quando a gente tem um julgado recente do próprio STF sobre PIS COFINS e conseqüentemente a gente tem uma procuradoria da Fazenda Nacional é... acatando uma decisão do STF, veja o STF acatando uma decisão e ainda assim tem gente que discorda” [interpretação da legislação aplicável ao caso] (P7).

“Por exemplo, o Programa Emergencial de Retomada do Setor de Eventos (PERSE) que tem a questão do lucro presumido e que está dando conflito com a legislação do lucro real [interpretação da legislação aplicável ao caso] (P12).

“Agora, explica para um cliente que ele vai pagar ali treze milhões, ele tem um valor de treze milhões de reais e que isso não vai ser dedutível. Que depois se ele realizar a alienação é que de repente ele tem ali essa baixa, né? [interpretação da legislação aplicável ao caso] (P13).

Algumas questões fiscais contenciosas incluem problemas em pequenas empresas, como limite de receita e enquadramento de regimes tributários, por exemplo.

“Que ele começa com o MEI, né? O microempreendedor individual e fica com aquela questão conceitual. Chega o momento de ele avançar numa situação de ME, ele está crescendo. Graças a Deus é um ambiente que está num ramo que está super bem, só que ele é um excelente empresário, mas não tem noção nenhuma do que está crescendo e eu procuro né, mostrar para ele, eu falo você precisa crescer, você precisa se formalizar” [omissão de receita], (P11).

Assim, das falas dos respondentes, foram extraídos que os tipos mais comuns de questões contenciosas auto identificadas estão relacionadas a:

- a) Escopo tributário incompleto.
- b) Interpretação da legislação aplicável ao caso.
- c) Omissão de receita.

Algumas questões contenciosas que tratam do escopo tributário incompleto podem ocorrer quando o cliente não define claramente a operação que irá fazer, ou não fornece os detalhes suficientes para que a análise tributária seja adequadamente feita, podendo prejudicar a recomendação do consultor. Ao consultor, cabe assegurar a integridade e a qualidade das análises realizadas, para, então, elaborar proposições coerentes com os escopos tributários apresentados pelo cliente. Para que o trabalho seja realizado de maneira adequada, o consultor precisa estar em uma posição que lhe permita avaliar as situações de maneira imparcial e objetiva, obtendo as informações necessárias (Neves, 2013).

Dificuldades de interpretação da legislação também podem estar relacionadas a ambiguidade das normas tributárias, falta de definição de um escopo tributário, assuntos que envolvem discussões dos contribuintes no âmbito administrativo ou judicial, ou até falta de compreensão pelo cliente da sistemática a ser adotada, como por exemplo, o estabelecimento dos parâmetros de tributação da entidade em suas operações, o que pode acarretar riscos para as organizações (Grecco *et al.*, 2016)

A omissão de receita pode ser uma razão para as questões ambíguas, dado que, o pequeno empresário, pode começar em um regime tributário para

microempreendedores e quando ultrapassa o limite estabelecido de R\$ 81 mil reais no ano-calendário fica sujeito a outro porte de regime tributário conforme os preceitos da Lei Complementar nº 123, de 2006. Como se trata de um processo de autodeclaração, a regularidade das informações de sua receita é fundamental para essa adequação.

Ao comparar os resultados da análise com o estudo de Bobek et al. (2019), nota-se que mesmo em um contexto tão diverso que é o norte-americano, muitas categorias identificadas no presente estudo se assemelham aos exemplos mencionados pelo autor em relação à:

- a) Escopo tributário incompleto (dedução de despesas realizadas pela pessoa física na pessoa jurídica).
- b) Omissão de receitas (empresários não querem relatar receitas realizadas em dinheiro).
- c) Interpretação da legislação (tratamento das receitas em instituições isentas e imunes).

Sobre as razões de ocorrência para questões ambíguas relacionadas com planejamento tributário, exemplificado por Bobek et al. (2019) como a questão da remuneração dos administradores (se poderia ser considerado distribuição disfarçada de lucros), no presente estudo, observou-se que as interações estão relacionadas às análises tributárias específicas dos temas que geram tributos ou obrigações fiscais ou acessórias em uma organização.

4.2.1.3 Perfil de clientes

Um dos fatores determinantes em relações de consultoria, é o perfil de clientes. O cliente pode ser representado por todos aqueles envolvidos diretamente no processo de contratação (Honório, 2009) que além da interação, também pode influenciar diretamente no processo de contratação do consultor, uma vez que serão os principais responsáveis por tornar as ações e as estratégias estabelecidas pelo consultor viáveis no contexto da empresa (Fortes & Pacheco, 2015).

As interações entre o consultor e o cliente, no geral, passam por contatos com sócios, equipe técnica, diretores, auxiliares, coordenadores de setores, contadores ou *controllers*. Percebe-se neste aspecto, que as interações são bastante diversificadas e dependem do tipo de projeto ou demanda contratada.

A questão 8, questionou os respondentes a relatarem o cargo ocupado pelo cliente. De acordo com os resultados relatados, as interações acontecem com a gerência (40%), equipe técnica (33%) ou com os próprios sócios ou proprietários (20%), conforme a Tabela 9.

Tabela 9
Perfil dos clientes

Perfil dos Clientes	FR
Gerência (PC1)	40%
Equipe Técnica (PC2)	33%
Sócios Proprietários (PC3)	20%

Um dos entrevistados (P5), disse que não consegue identificar o cargo dos clientes atendidos porque os projetos são bem variados, ora pode estar envolvido somente no levantamento de dados e revisão fiscal, ora respondendo consultas por demanda. Portanto, é possível afirmar, que o entrevistado (P5) não consegue identificar exatamente o cargo do cliente que está atendendo, pois há uma grande diversidade de tarefas,

O consultor e o cliente geram e percebem seus sentimentos em relação ao outro, ou seja, se estão se sentindo aceitos ou se encontram certas resistências, se percebem uma alta ou baixa tensão, se há apoio ou confronto quanto à proposta (Honório, 2009). Para o consultor, não identificar o cargo do cliente pode afetar a percepção ou entendimento do profissional sobre o tipo e quem é o cliente de fato, qual o alcance de sua necessidade e como podem ser abordadas as recomendações, podendo acarretar desafios adicionais nas interações. Nesse contexto, o uso da tecnologia pode ser um benefício para a clareza da qualificação do cliente.

Alguns respondentes lidam com os proprietários ou sócios, pois atendem prioritariamente pequenas empresas. Posto que, é comum que as decisões nestes negócios sejam tomadas pelos proprietários, de acordo com entrevistado (P1): “Tem um crédito tributário que todo mundo está falando aqui, dizem que não precisa entrar no judiciário não e eu preciso entender”

Para os respondentes, manter a confiança no relacionamento com a equipe técnica é importante

“É porque alguém da equipe técnica já conhece o meu trabalho conhece, tem confiança nele e advoga em prol da minha contratação internamente na empresa, lógico que em um dado momento eu vou sentar com o gestor para alinhar questões do contrato, mas minha ponte é a equipe técnica” (P4).

A confiança interpessoal é uma habilidade crucial ao exercício da profissão tributária/contabilista. É uma habilidade que permite que as relações interpessoais organizacionais se deem de forma efetiva (Bobek *et al.*, 2019). Boas relações fazem com que o cliente tenha mais segurança e esteja mais disposto a aceitar as estratégias necessárias à solução do problema, o que reduz a sensação de vulnerabilidade e favorece o trabalho cooperativo (Souza & Vergilino, 2012).

Dado que o cenário de complexidade e acompanhamento da legislação tributária pode ser entendido como um fator de risco se não houver uma conformidade para as empresas, para os gestores, contar com profissionais especializados é cada vez mais importante, posto que, pode garantir a geração de informação ao negócio, colaborando com o desenvolvimento de suas atividades, além de ser um fator relevante na elaboração de planejamento tributário comumente existente nas organizações (Oliveira & Gonçalves, 2013).

4.2.2 Natureza e dinâmica das interações com o cliente

Esta categoria buscou explorar a natureza e a dinâmica das interações entre o profissional e o cliente. Em uma organização, a relação interpessoal é fundamental para que o profissional possa desempenhar as suas funções de forma efetiva e assertiva. É a arte de pensar, de decidir, de agir, de fazer acontecer e de obter resultados que podem ser previstos e analisados por intermédio de pessoas que interagem de forma constante (Motta, 2004).

Seja em um contexto mais cooperativo, seja em um ambiente mais competitivo, a interação é desenvolvida de forma paralela à evolução da cultura, história, sociedade e humanidade (Kawauche *et al.*, 2015). O ser humano se constrói e constitui a sua identidade por intermédio das relações interpessoais, dialogando e compartilhando pontos de vista semelhantes e diferentes na interação, sendo o fator humano aliado ao conhecimento e a informação, um diferencial estratégico no mercado competitivo (Lehtonen, 2006; Souza & Vergilino, 2012).

A natureza da interação entre o consultor e o cliente decorre das motivações que levaram à contratação dos serviços. Os profissionais não são procurados pelos

clientes apenas em virtude do conhecimento e das habilidades técnicas que tenham a oferecer, destacando-se, também, pelo bom emprego de suas habilidades interpessoais, isto é: a forma a partir da qual se relacionam e realizam as suas tarefas define o seu sucesso (Fortes & Pacheco, 2015). Já a dinâmica da interação entre o consultor e o cliente ocorre, geralmente, quando envolve análises tributárias, seja por projetos, demandas pontuais, pareceres técnicos que envolvem obrigações principais, acessórias, ou ainda, planejamentos tributários e recuperações de tributos.

4.2.2.1 Contratação de consultores

Há dois elementos essenciais para que o serviço de consultoria seja prestado com qualidade e responsabilidade: o caráter da assistência/aconselhamento e a independência dos consultores no processo de resolução dos problemas (Kubr, 2002). Diante desse cenário, a consultoria caracteriza-se, essencialmente, como um serviço de aconselhamento, recomendações e, dessa forma, os consultores tributários não possuem autonomia para tomar decisões e/ou implementar mudanças (Spilker *et al.*, 2016). A sua principal responsabilidade é a de assegurar a integridade e a qualidade das análises realizadas, para, então, elaborar proposições coerentes com os escopos tributários apresentados pelo cliente.

Todos os quinze respondentes, indicaram quais seriam os motivos de sua contratação ou da empresa de consultoria que atuam, conforme Tabela 10.

Tabela 10

Motivos para contratação

Motivos para Contratação	FR
Confiança e credibilidade (M1)	67%
Atendimento mais customizado do que grandes consultorias (M2)	13%
Outros trabalhos já realizados para os próprios clientes (M3)	7%
Custo versus benefício nas contratações (M4)	7%
Indicação de outro cliente (M5)	6%

Para os respondentes, os fatores de identificação que levaram a sua contratação ou a contratação da empresa em que atuam, estão relacionados a confiança e credibilidade (67%), atendimento mais customizado do que grandes consultorias (13%), outros trabalhos já realizados para os próprios clientes (7%), custo *versus* benefício nas contratações (7%) e indicação de outro cliente (6%), “Então, quando o cliente chega ele fala, olha, eu fui indicada pela pessoa X, pela empresa X

que você já fez um trabalho, e eles gostam de você” (P1), “O cliente, ele procura a consultoria que traga maior confiança e que ele tenha um melhor custo benefício” (P11), “Com certeza é a confiança porque é...somos...você já atuou como consultora, né? Somos consultores não tem como ser diferente, o cliente consegue perceber na sua voz [a segurança], né?” (P12).

A predominância da confiança como critério de contratação mostra que, na visão dos respondentes, as estratégias de relação interpessoal devem ser aprimoradas constantemente pelo profissional, uma vez que faz parte de um sistema de relações que admite diferentes níveis de complexidade que influenciam e modificam de forma significativa o ambiente associado ao profissional e ao cliente que recebe a consultoria (Fincham, 1999).

“Primeiro, estou em um processo de lapidação constante. Buscando conhecimento, buscando autoridade, buscando ter network positivo. Manter o cliente motivado e satisfeito com aquela prestação de serviço para que tenha também a o marketing, né? Através não só do meio digital, como de boca a boca também, como as indicações que é algo muito positivo. Quando o cliente vem me procurar, muitas vezes ele me conhece através do meio digital” (P8).

Esses fatores também podem demonstrar, que uma interação anterior, é possível determinar como será feito o processo de negociação, bem como o serviço será executado, tendo em vista que, durante o planejamento, ambas as partes envolvidas, consultor e cliente, reportam-se aos eventos anteriores a esta interação (Honório, 2009) e este processo pode influenciar na legitimação do consultor.

“Eu não converso com alguém se não entendo quem é essa pessoa. Por exemplo, vou fazer uma reunião com o cliente, mandou o convite, eu vi o nome da pessoa completo, joguei no LinkedIn e eu fiz uma análise. por qual empresa ele/ela passou? que cargos que teve? Eu tenho que entender quem está entrando em campo comigo. Ninguém entra em campo se não conhecer quem está jogando com você, entendeu? Então é isso. Outra situação, mandou convite pelo Teams. Veio lá o nome completo. Eu investigo isso. Jogo no Google. Vou lá em redes sociais. Quem é esse cara? Gosta de futebol? É um cara mais descontraído? Então assim, é uma deixa que eu, em algum momento, encaixo e é impressionante como dá certo. Eu já fiz isso várias vezes” (P4).

Para o profissional tributário aperfeiçoar o seu papel de provedor é importante, uma vez que diariamente lida com diferentes situações, sendo que essas necessitam de estratégias, posicionamentos e decisões, pois, é um profissional que transmite confiança àqueles a quem aconselha no que toca a uma ampla gama de assuntos que envolvem a área tributária das organizações (Kawauche et al., 2015). Assim, além

da aquisição de conhecimentos técnicos essenciais e inerentes ao exercício da profissão, deve, também, desenvolver habilidades relacionadas à comunicação (Esnoide et al., 2009) *“O cliente quer um profissional que vai entender seu problema, buscar a melhor solução ou a menos ruim, e mostrar todas as possibilidades a ele”* (P8).

4.2.2.2 Alteração no escopo legal

Quando é necessário demonstrar alguma alteração tributária (Questão 21), os respondentes relatam que podem preparar um material de apresentação, geralmente, números e gráficos para demonstrar o impacto no negócio do cliente, simplesmente informar ao cliente a alteração ou elaborar algum memorando.

“nós costumamos a enviar um e-mail, por exemplo, informando que, ah, foi publicada decreto, foi publicada uma lei, tratando sobre tal coisa, exemplo, reduzindo IPI, alterando a forma de tributação do diferencial de alíquotas, então a gente já dispara esses e-mails para o cliente” (P13)

Todos os quinze respondentes relataram que comunicam ao cliente quando há uma alteração tributária que esteja no escopo dos seus atendimentos. Em relação a reação dos clientes quanto às alterações, dois respondentes relataram que constantemente o cliente fica nervoso, reluta, mas, acaba entendendo que se trata de uma alteração legal *“Tem cliente que fica muito nervoso, mas tem também aquele que aceita tranquilamente porque entende que é uma imposição legal”* (P1).

Para os respondentes, a comunicação de alteração é importante não só porque o trabalho a ser desenvolvido deve estar em consonância com a contratação e o escopo definido, mas também porque após a comunicação, o cliente irá avaliar o escopo de alteração, e a partir daí, podem ou não surgir contratações adicionais.

“Quando elaboramos uma apresentação e mostramos todo os possíveis resultados para a empresa, normalmente com números, gráficos, todos os dados para que ele consiga visualizar o que alterou e qual o impacto, o cliente consegue ver o benefício da contratação de consultoria e assim, podemos evoluir em outras demandas” (P9).

O custo de pagar tributos não se restringe ao tributo em si, mas refere-se a todos os aspectos formais e burocráticos de que os contribuintes têm de cuidar por determinação legal (Bertolucci & Nascimento, 2002). Demonstrando também a importância da interação sob o aspecto técnico entre o consultor e o cliente. A Tabela

11, reproduz as principais reações dos clientes quando se trata de alteração na legislação tributária que pode impactar o seu negócio.

Tabela 11
Reação dos clientes quando há alteração legal

P	Comunica	Como	Respostas	Tipos de Reação
P1	Sim	Explica a mudança	Depende, tem cliente que fica nervoso e tem aquele que aceita	Adversa (RC1)
P2	Sim	Explica a mudança	Quando a alteração é aumento de carga, há resistência	Adversa (RC1)
P3	Sim	Explica a mudança	Tranquilo no geral	Aceitação (RC2)
P4	Sim	Explica a mudança	Foca no aspecto técnico e analisa o impacto	Aceitação (RC2)
P5	Sim	Explica a mudança	Se a alteração for para melhor para um "ar alegre" ou se preocupante "vem bomba"	Adversa (RC1)
P6	Sim	Explica a mudança	Foca no aspecto técnico e analisa o impacto	Aceitação (RC2)
P7	Sim	Preparo apresentação	Entende, mas com a apresentação revestida de argumentos técnicos por parte do consultor	Aceitação (RC2)
P8	Sim	Explica a mudança	Reclama, fica nervoso, se preocupa com o impacto no negócio	Adversa (RC1)
P9	Sim	Preparo apresentação	Entende com o preparo de apresentação revestida de argumentos técnicos	Aceitação (RC2)
P10	Sim	Explica a mudança	Até que entendam de fato, acabam discordando	Adversa (RC1)
P11	Sim	Explica a mudança	Entende com argumentos técnicos	Aceitação (RC2)
P12	Sim	Explica a mudança	Aceita bem	Aceitação (RC2)
P13	Sim	Comunica por e-mail	Demonstro o número e impactos e o cliente entende	Aceitação (RC2)
P14	Sim	Comunica por e-mail	Normalmente tranquilo, aceitam bem	Aceitação (RC2)
P15	Sim	Explica a mudança (com histórico legal)	Tranquilo, aceitam bem	Aceitação (RC2)

Nos casos de mudanças na legislação, alguns clientes aceitam, pois entendem que se trata de norma regulatória ou jurídica que deve ser seguida, além disso, os clientes se tornam mais propensos ao entendimento, quando há apresentação revestida de argumentos técnicos ou números exemplificativos, conforme observado na fala de P8.

“Claro que eu vou esperar uma reclamação se for uma questão de aumento, fica nervoso até. Por que que o governo está fazendo isso? Como é que eu vou parametrizar o meu sistema a tempo de atender essa disponibilidade? Essa solicitação então é o que a gente busca orientar, não é só: olha teve essa alteração, não olha teve essa alteração, isso vai impactar em A, B e C das suas das suas operações o que você precisa analisar é isso e aquilo, o que você vai ter que fazer pra se adaptar, então se você vai ter que fazer tal ajuste no seu sistema, a nota fiscal vai ter que sair dessa forma, sua escrituração dessa outra

forma, o resultado vai te impactar, né? Em tal situação, mostrar para ele quais os possíveis reflexos que ele possa ter” (P8).

As reações adversas estão relacionadas aos clientes que são resistentes à mudança do escopo legal a qual haja alteração significativa no seu processo interno ou aumento de carga tributária, pois entendem que o custo tributário ficará maior. A Tabela 12 sintetiza os tipos de reações.

Tabela 12
Tipos de Reação

Reações dos clientes	FR
Adversa (RC1)	33%
Aceitação (RC2)	67%

4.2.3 Treinamento para atendimento de clientes

A experiência dos respondentes com treinamentos para atendimento ao cliente também foi investigada (Questão 23). Seis respondentes (40%) não fizeram nenhum treinamento para atendimento ao cliente, sendo que cinco (33%) fizeram no início da carreira, quatro (27%) realizaram cursos direcionados ao atendimento ao cliente recentemente, conforme a Tabela 13.

Tabela 13
Capacitação dos consultores

Capacitação dos Consultores	FR
Nenhum Treinamento (CC1)	40%
Capacitação Inicial (CC2)	33%
Capacitação Contínua (CC3)	27%

No entanto, nenhum profissional relatou treinamento específico voltado a estratégias de negociação nos processos de atendimento aos clientes em interações contenciosas. Os treinamentos ocorreram de modo mais geral, focados em atendimento ao cliente e habilidades de comunicação. “Já fiz treinamentos de atendimento a clientes, de comunicação, de oratória” (P4), “É eu não tive, mas eu acho importante, eu acho que sim, deveria ter por que não é só é uma questão de conhecimento técnico na verdade vai muito além, né? (P10).

Para os respondentes que já fizeram treinamento de modo mais geral, a importância está relacionada a técnicas de comunicação e consequente melhora no

atendimento. Para os respondentes, algumas habilidades podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos como, planejamento, inovação e empatia para entender o momento/ situação que o cliente está vivendo.

“Então eu fiz alguns cursos. Eles me ajudaram a ter um pouco mais de jogo de cintura” (P1)

“Porque é complicado a gente trabalha com pessoas então tem um dia que você vai pegar a pessoa feliz da vida e tem um outro dia que você vai pegar ela assim totalmente destruída, e nos últimos dois anos a gente com certeza passou diversas vezes por isso. Colocar um telefone e a primeira voz que ouvi do cliente seu cliente chorando e você de repente ficar sem reação né?” (P12),

“treinamento voltado pra relacionamento seria tão proveitoso” (P13).

Assim como Bobek *et al.* (2019), indicam, poucas empresas oferecem treinamento formal sobre as diretrizes recomendadas para interações contenciosas com o cliente, esses resultados destacam a falta de treinamento direcionado às interações com os clientes observada na prática pelos entrevistados, em relações contenciosas.

4.2.4 Persuasão

Nesta terceira categoria, buscou-se explorar a existência de táticas persuasivas e quais tipos de táticas são mais comuns no contexto tributário brasileiro.

Muito do processo de persuasão (quando uma pessoa é levada a atender o pedido de outra) pode ser entendido como uma tendência a reações automáticas e de atalho. A maioria das pessoas desenvolvem um conjunto de características-gatilho para o consentimento, estes, são elementos específicos de informação que, normalmente, nos dizem quando a aceitação de um pedido tem mais chance de estar correta e ser benéfica. Cada uma dessas características-gatilho, podem ser utilizadas como “técnicas” de influência para levar as pessoas a concordarem com os pedidos (Cialdini, 2021, p. 29). A Tabela 14 indica as respostas obtidas para esta categoria.

Tabela 14
Respostas sobre persuasão

P	Razão para persuasão (Questão 11)	Pressão para reter clientes (Questão 12)	Argumentos persuasivos (Questão 13)	Características da persuasão (Questão 14)	Persuasão versus tipos de clientes (Questão 15 a 17)	Importância da persuasão (Questão 18)
P1	x	x	x	x	x	x
P2	x	x	x	x	x	x
P3	x	x	x	x	x	x
P4	x	x	x			x
P5			x	x	x	x
P6	x	x	x	x	x	x
P7	x	x	x	x	x	x
P8	x	x	x	x	x	
P9			x			
P10	x	x	x	x	x	x
P11	x	x	x	x	x	x
P12	x	x	x	x	x	
P13	x	x	x	x	x	
P14			x			
P15						

4.2.4.1 Motivações para persuasão

A Questão 11, buscou identificar qual foi a razão para persuadir o cliente. Onze respondentes descreveram a relação contenciosa. Os respondentes concordaram que, “é diferente”, quando a questão tributária que está sendo discutida está claramente definida na legislação, e quando há interação contenciosa. Também concordaram, que nas interações bem definidas, o esforço argumentativo é menor: *“Então a gente não precisa persuadir. A gente simplesmente mostra, está aqui, oh! Parágrafo tal do artigo tal, norma tal!”* (P2).

Na interação contenciosa, em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão e mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional, onze respondentes identificaram razões para persuadir o cliente. Para os profissionais nas situações em que a questão tributária não está definida, a sua principal responsabilidade é a de assegurar a integridade e a qualidade das análises realizadas, para, então, elaborar proposições coerentes com os escopos tributários apresentados pelo cliente (Neves, 2013). Não é dizer que o profissional tributário “sabe mais”, porém, este, possui uma maior experiência na área, e sabe como administrar as informações (Bobek *et al.*, 2019).

As principais motivações para utilizar argumentos persuasivos com os clientes estão relacionadas ao risco tributário (44%), proteção do cliente (27%), evitar penalidades futuras (27%) e demonstrar oportunidades na área tributária (2%)

conforme a Tabela 15. Nota-se uma diferença significativa, em relação aos argumentos identificados no estudo de Bobek *et al.* (2019), que mostrou, como os principais argumentos persuasivos utilizados pelos respondentes se concentram em possíveis ações da autoridade tributária (possíveis penalidades impostas) e argumentos jurídicos (não há autoridade substancial para a posição pretendida pelo cliente).

Uma possível justificativa para a diferença é a complexidade do ambiente regulatório no Brasil. A ambiguidade das normas tributárias, a falta da definição de um escopo tributário, assuntos que envolvem discussões dos contribuintes no âmbito administrativo ou judicial, ou a falta de compreensão pelo cliente da sistemática a ser adotada como, por exemplo, o estabelecimento dos parâmetros de tributação da entidade em suas operações, pode acarretar riscos para as organizações (Grecco *et al.*, 2016). Manter-se atualizado neste ambiente regulatório é um desafio, pois, além de haver muitas legislações que sofrem alteração com grande frequência, estas, possuem pequenos prazos para implementação, análise e parametrização de sistemas (Eckert *et al.*, 2015).

Tabela 15

Motivações de argumentos persuasivos

P	Motivações para argumentos persuasivos	Classificação
P1	Falta de conhecimento do cliente ou ele ouviu alguém falar do assunto	Penalidades Futuras (MA1)
P2	Muitas interpretações do mesmo parágrafo	Penalidades Futuras (MA1)
P3	Risco tributário, para mais ou para menos	Risco Tributário (MA2)
P4	Proteger o cliente de um risco	Risco Tributário (MA2)
P6	Fundamento legal do escopo	Penalidades Futuras (MA1)
P7	Buscar os direitos nas situações ambíguas	Proteção do Cliente (MA3)
P8	Evitar penalidades futuras	Risco Tributário (MA2)
P10	Dar exemplos de outros contribuintes	Proteção do Cliente (MA3)
P11	Proteger o cliente de um risco	Risco Tributário (MA2)
P12	Proteger o cliente de um risco	Risco Tributário (MA2)
P13	Demonstrar oportunidades tributárias	Oportunidades (MA3)

Diante do cenário de complexidade tributária, os respondentes relatam em suas experiências contenciosas, algumas motivações para que sejam utilizados argumentos persuasivos, entendem, que um processo comunicativo de qualidade não obriga ninguém a agir de uma determinada forma por meio da coação (Fortes & Pacheco, 2015), e que sua comunicação pode influenciar as ações necessárias

subsequentes do cliente. Por isso podem induzir, sugerir ou conduzir o cliente a fazer ou não uma certa coisa a partir de condutas codificadas, no caso, o escopo tributário, analisado de tal forma que o aconselhamento aos clientes pode ser definido como o “motor” dessa profissão (Berrio, 1983).

Um dos respondentes (P7) relatou que precisou utilizar argumentos de convencimento para que seus clientes acatassem a exclusão na obrigação acessória, mesmo diante de um julgamento em 13/05/2021, no qual, o Supremo Tribunal Federal (STF) por meio do Recurso Extraordinário n. 574.706, em regime de repercussão geral (Tema 69) decidiu que é válida a exclusão do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da base de cálculo do PIS e da COFINS a partir de 15/03/2017,

“consequentemente a gente tem uma procuradoria da Fazenda Nacional acatando uma decisão do STF, veja o STF, e ainda assim a gente encontrou e encontra uma certa resistência e aí a gente vai lá na questão da letra da lei porque não houve tempo ou talvez uma certa morosidade do agente que faz a lei, que não houve modificações na literalidade da lei. Veja então esse é um problema sério, porque tem que conversar com o cliente dizendo que já está apostado que, por exemplo, o PIS e a COFINS não compõem a barra de cálculo do ICMS, ainda assim há uma resistência e aí você tem todo cuidado em argumentar com o seu o seu cliente de que a União não pode, não deve constituir créditos tributários sobre esse tema mais (...) (P7)”

Em outro ponto de vista, um dos entrevistados (P13) relatou que ao propor a recuperação de créditos tributários ao cliente, precisa buscar argumentações para que o cliente se convença de que há o direito legal sobre a possibilidade de tais créditos ou que em alguns casos, na revisão tributária, constata que o cliente incorreu em algum erro acarretando a indevida apropriação de créditos.

“a princípio a gente sempre tenta levar, é, posicionamentos jurisprudenciais de outras empresas que já passaram por isso e tiveram julgamento, seja STJ, STF, no CARF, enfim, então a gente sempre tenta levar dessa forma, seja tanto para o lado positivo quanto para o negativo, se tem algum ponto que a gente defende, se vimos que o CARF está não está aceitando muito bem, também apresentamos(...)” (P13).

Isso demonstra, que a comunicação interpessoal, torna-se indispensável para que o desempenho desse papel se dê da melhor forma possível (Sá, 2004; Marion, 2009). O atributo contencioso, também revela uma importante característica da relação entre o profissional tributário e o cliente, o profissional tributário entende que pode protegê-lo de riscos que poderiam levar a autuações (Bobek *et al.*, 2019).

4.2.4.2 Argumentos persuasivos

A Questão 13, investigou quais argumentos, táticas ou ferramentas que os respondentes utilizam para que o cliente mude de atitudes, crenças ou comportamentos em relação às recomendações dos respondentes nas situações contenciosas que demandam do profissional a argumentação. Apesar de 14 respostas, na pesquisa foram consideradas as respostas de somente 11 respondentes que relataram as suas experiências detalhadas nas interações contenciosas.

Das falas, emergiram alguns argumentos persuasivos “Olha esse caso aqui dessa empresa o que aconteceu? Olha a multa que teve.” (P1), “Eu explico que não podemos correr o risco, a informação vai na Escrituração Contábil Fiscal – ECF” (P3), “Primeiro demonstro a base legal”, “Primeiro mostro a ele que existe um conhecimento teórico” (P8). “Eu faço um diagnóstico completo com o olhar tributário e indico ao cliente os riscos e a necessidade de mudar procedimento, argumento com meu conhecimento e com as técnicas legais” (P7).

Na medida em que os respondentes foram relatando suas experiências, as respostas foram classificadas em relação aos argumentos utilizados para que o cliente compreendesse o aconselhamento do profissional, conforme a Tabela 16.

Tabela 16

Classificação dos argumentos persuasivos

P	Argumentos persuasivos	Classificação
P1	Mostro o que acontece com outras empresas	Benchmark (AP1)
P2	Aconselho/recomendo com base na legislação	Fundamentação legal (AP2)
P3	Mostro a base legal e exponho os riscos	Exposição de riscos (AP3)
P4	Fundamento legal de toda as etapas da consulta	Fundamentação legal (AP2)
P6	Informo a base legal	Fundamentação legal (AP2)
P7	Dou exemplos de outros contribuintes	Benchmark (o que acontece com outras empresas) (AP1)
P8	Exploro o lado técnico e fundamento legal	Fundamentação legal (AP2)
P10	Relato minha experiência profissional	Aconselhamento (experiência profissional) (AP4)
P11	Mostro situações de outras empresas	Benchmark (o que acontece com outras empresas) (AP1)
P12	Exponho as possíveis penalidades	Exposição de riscos (AP3)
P13	Mostro que há risco de autuação	Exposição de riscos (AP3)

Do total de 11 respostas, após a classificação, sete estão associadas com a autoridade (três respondentes argumentaram ao cliente uma possível exposição a

riscos e quatro se basearam em fundamento legal para argumentação com o cliente). Outros três, argumentaram ao cliente baseado em experiência com o que acontece com outras empresas (aprovação social) e um profissional relatou aconselhar o cliente com sua experiência profissional (empatia). A Tabela 17 descreve as classificações.

Tabela 17

Argumentos persuasivos utilizados

Argumento	Tipo de Argumento	FR
Exposição de riscos	Autoridade (TA1)	65%
Fundamentação legal		
Benchmark (o que acontece com outras empresas)	Aprovação Social (TA2)	27%
Aconselhamento (experiência profissional)		
	Empatia (TA3)	8%

Logo, na amostra estudada, não foi possível identificar a persuasão baseada na reciprocidade, ou seja, os respondentes não relataram em suas interações, condutas de retribuição em relação aos seus posicionamentos, evidenciando que a consultoria tributária se caracteriza, essencialmente, como um serviço de aconselhamento e recomendações (Spilker *et al.*, 2016).

Também não foi identificado o elemento de persuasão “consistência”, que se baseia no indivíduo que adotou um certo posicionamento/comportamento em uma dada situação, e que provavelmente, sempre tomará a mesma ação para que mantenha certa coerência (Broietti, 2020). Diferentemente das ações consistentes, o exercício da consultoria tributária conforme o grupo estudado, revela uma dinamicidade e caracterização bastante diversificada e, a depender do tipo de empresa/cliente contratante, do tipo de consultoria tributária a ser realizada, do tipo de empresa/profissional de consultoria, do tipo de conhecimento/relacionamento que os envolvidos (consultores e clientes) possuem ou não, da natureza do problema e da demanda requerida e das estratégias utilizadas pelo cliente para levantar informações, a contratação assumirá uma forma diferente (Spilker *et al.*, 2016).

Outro elemento de persuasão que não identificado nas interações contenciosas, é o da escassez. O conceito de escassez torna-se mais convincente diante de duas condições: itens raros/escassos, estes, são valorizados, pois o acesso é limitado, escasso. Isso, se dá em virtude de uma tendência específica: as pessoas tendem a procurar por recursos escassos, sobretudo, quando é necessário disputar e competir com outras pessoas e reatância psicológica, quando a liberdade de ter uma coisa diminui, as pessoas tendem a querer essa coisa ainda mais (Broietti, 2020).

Os argumentos relacionados à exposição, riscos e demonstração de fundamentos legais para o cliente, buscam demonstrar a autoridade. A autoridade se posiciona como indicação de maior acesso à informação e poder. A obediência frequentemente ocorre com pouca ou nenhuma deliberação consciente. A informação de uma autoridade reconhecida pode oferecer atalho valioso para decidir como agir em determinada situação (Cialdini, 2021). Assim, os respondentes que se posicionaram demonstrando ao cliente que há um fundamento legal aplicado ao caso, por interpretação, entendem que demonstrar autoridade no assunto permite maior chance de convencimento de sua posição.

Os respondentes que relataram utilizar-se do argumento da experiência com outras empresas (benchmark) nos cenários tributários, buscam demonstrar o argumento persuasivo de aprovação social. Aprovação social, parte do princípio de que o comportamento humano segue uma dada tendência: seguir o que a maior parte das pessoas fazem, a fim de que seja possível mostrar uma melhor posição aos outros, a situação é ainda mais evidente sobretudo em casos de incerteza e por isso há propensão dos indivíduos de seguir o comportamento alheio (Cialdini, 1984).

Há duas situações em que o princípio da aprovação social se torna ainda mais persuasivo. A primeira está ligada à incerteza. Torna-se evidente quando os indivíduos são inseridos em situações que são mais propícias à manifestação de insegurança (Broietti, 2020). A segunda, por sua vez, é a semelhança: quando ocorre algum evento de grande repercussão e outras pessoas com problemas semelhantes podem reproduzir o mesmo comportamento (Cialdini, 1984). Assim, uma maneira comum a partir da qual a persuasão pode acontecer, está ligada a reprodução de um dado comportamento, quando o indivíduo observa certos comportamentos e atitudes de outros indivíduos pode acabar mudando ou confirmando uma dada opinião (Machado, 1997).

Outro argumento persuasivo utilizado, foi a empatia. Ao relatar sua experiência profissional e compartilhar com os clientes, um consultor se colocou em uma posição de conexão com a experiência do cliente, enfatizando a empatia. O aumento da empatia pode ocorrer em virtude do aumento do contato de uma pessoa com a outra: quanto mais encontros as pessoas têm umas com as outras, mais familiaridade e empatia são constantes na relação (Fortes & Pacheco, 2015). A empatia está relacionada ao carisma ou afinidade, se colocar em uma posição semelhante ou de

sincera empatia com o outro, faz com que a aprovação esteja mais perto do “sim” do que do “não” (Cialdini, 2001).

Os resultados de Bobek *et al.* (2019) são coerentes com o resultado do presente estudo, uma vez que mostram que a tática persuasiva mais comumente usada, é informar o cliente que ele estaria exposto a penalidades ou informar ao cliente que não há autoridade substancial para sua posição (de cliente), utilizando-se dessa forma, o argumento persuasivo de autoridade. Como no presente trabalho, que foi demonstrado que em mais de dois terços da amostra, os profissionais da área tributária utilizam a autoridade para conseguir persuadir os clientes a mudar sua posição original com estes argumentos.

Para os respondentes, a negociação pode ser entendida como uma forma de interação que produz resultados mais satisfatórios. Os resultados podem ser visualizados durante o desenrolar da cadeia de ações propostas pelo consultor tributário para que o problema seja resolvido e a demanda atendida (Bobek *et al.*, 2019). Quando as partes adotam a negociação como estratégia, lidam melhor com os conflitos e divergências existentes, pois há um aceite e acordo preliminar estabelecido entre ambos. A dinâmica e a natureza da interação entre as partes ganham uma estrutura própria, o que torna a troca muito mais efetiva. Ao permitirem a negociação, as partes almejam um acordo que possa atender aos objetivos de ambos, conduzida, então, pelos próprios interessados no acordo, o que faz com que as decisões sejam mais assertivas e benéficas (Bataglia, 2006).

Na visão dos respondentes, a dinâmica e a natureza da interação entre as partes ganham uma estrutura própria, o que torna a troca muito mais efetiva. E ao permitirem a negociação, as partes almejam um acordo que possa atender aos objetivos de ambos, conduzida, então, pelos próprios interessados no acordo, fazendo com que as decisões sejam mais assertivas e benéficas (Bataglia, 2006).

4.2.4.3 Características da persuasão

A Questão 14, buscou investigar se as técnicas persuasivas aplicadas, mudaram ao longo do tempo ou da carreira dos respondentes, visto que, os entrevistados relataram que as táticas e argumentos persuasivos mudam ao longo do tempo. A análise contou com 11 respostas que descreveram as experiências

contenciosas, respondendo ao questionamento. A codificação está resumida na Tabela 18.

Tabela 18

Tempo de carreira e argumentos persuasivos

Houve mudança de argumentos persuasivos	FR
Houve mudança ao longo da carreira, maior experiência (MU1)	73%
Não houve mudança ao longo da carreira (MU2)	18%
Depende da empresa que trabalha (MU3)	9%

A maioria dos respondentes (73%) relataram que sim, houve mudança na forma de argumentação durante a evolução de sua carreira, e o principal motivo abordado, foi o amadurecimento de sua experiência profissional. Ter o conhecimento e experiência, além do amplo conjunto de competências e habilidades, pode ser entendido como um diferencial na carreira do profissional (Biasibetti & Feil, 2017). Os consultores aprendem a partir das experiências vividas e pelo *know-how* acumulado, ao desempenhar suas funções nas empresas de consultoria (Fincham, 1999).

Os respondentes que relataram não haver mudança, entendem que ao longo da carreira, as argumentações continuam sendo as mesmas e alegam que não se trata de convencimento e sim de demonstração do escopo legal “Eu demonstro para o cliente a base legal” (P11).

Quanto à interação com os clientes, os respondentes foram questionados (Questão 15) se é mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes, como por exemplo, “clientes mais importantes *versus* clientes menos importantes”. Quarenta (40%) dos respondentes entendem que é mais fácil persuadir clientes maiores “A gente pode dizer que os clientes [maiores] são mais instruídos, compreendem melhor o que você está falando” (P10), “Já empresa maior tem respondentes de maior gabarito” (P11).

Os respondentes entendem que a estrutura operacional fornecida pelas empresas maiores, tendem a facilitar o acesso à informação transmitida pelo consultor, facilitando as interações, especialmente no que tange ao convencimento.

Entretanto, 33% dos entrevistados, entendem que é mais difícil, “É muito mais [difícil] porque o mais importante tem um outro amparo, não só o meu e aí quando os amparos começam a conflitar é mais difícil você defender o seu ponto de vista” (P2),

“Não adianta persuadir a pessoa X do grande cliente porque ela vai levar aquela questão para todo um departamento ou chefia” (P4).

A consultoria caracteriza-se, essencialmente, como um serviço de aconselhamento, recomendações e, dessa forma, os consultores tributários não têm autonomia para tomar decisões e/ou implementar mudanças (Spilker *et al.*, 2016). A sua principal responsabilidade é a de assegurar a integridade e a qualidade das análises realizadas, para, então, elaborar proposições coerentes com os escopos tributários apresentados pelo cliente. Ao cliente, caberá levar a frente as recomendações para as discussões internas ou ouvir outras opiniões sobre o assunto, para então, tomar decisões.

Os demais respondentes, não viram diferença na relação entre argumentos persuasivos com clientes de maior ou menor importância (7%) e não responderam à questão (20%).

Esses resultados sugerem que os esforços para a persuasão do cliente estão na maioria das interações contenciosas. Para o consultor, um dos objetivos é fortalecer os elos de cooperação a fim de que haja relações benéficas e produtivas entre os pares (Pires *et al.*, 2009).

Também foi investigado se é mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pelo tempo de relacionamento (Questão 16). A grande maioria dos respondentes (67%) entendem que é mais fácil persuadir clientes mais antigos, pois são clientes que têm mais tempo de relacionamento e a relação está pautada em confiança e credibilidade, *“É mais fácil, quanto mais tempo você conhece o cliente, ele te conhece também e confia”* (P1), Clientes mais novos são os que demandam uma construção de relacionamento e confiança *“Nesse caso sim, o cliente que já está há um tempo conosco é mais fácil, meu papo já flui melhor, já tem uma confiança. Um cliente novo, sinto um certo embate de começo, mas aí com o tempo vai melhorando”* (P5). A porcentagem de entrevistados que entendem que a relação com clientes mais antigos é difícil, é de (13%), estes, justificam sua resposta como, insegurança, para passar algo que seja novo na legislação, ou seja, entendem que é necessário se certificar profundamente, antes de comunicar o cliente. Ou ainda, justifica esta insegurança, pelo fato deste cliente ter vivido uma estrutura diferente da realidade tecnológica de hoje.

“Às vezes, eu tenho mais insegurança para passar alguma coisa que seja nova quando o cliente é mais antigo, porque o cliente novo não temos a profundidade do contexto dele, diferente do cliente antigo que temos” (P6).

Os demais (20%) não viram diferença na relação entre clientes mais ou menos antigos, para tanto os clientes novos, quanto para os antigos, argumentam: “Hum...não vejo diferença nisso, muitas vezes o cliente mais antigo tem mais confiança naquilo que a gente fala, mas muitas vezes ele também ele questiona, né?” (P11).

Seguindo a Tabela 19, os respondentes também relataram que clientes com relacionamento mais próximo, tendem a aceitar com maior intensidade, os argumentos persuasivos (73%), pois a proximidade proporciona uma maior liberdade, facilidade e rapidez em persuadir o cliente (Questão 17). Os demais (14%) entendem ser mais difícil ou não viram diferença (13%).

Tabela 19

Argumentos com clientes próximos

Facilidade em Persuadir o Cliente	FR
Mais fácil persuadir (FP1)	73%
Mais difícil persuadir (FP2)	14%
Não vejo diferença (FP3)	13%

Em uma organização, a relação interpessoal é fundamental para que o profissional desempenhe suas funções de forma efetiva e assertiva. É a arte de pensar, de decidir, de agir, de fazer acontecer e de obter resultados que podem ser previstos e analisados por intermédio de pessoas que interagem de forma constante (Motta, 2004). Para os respondentes, a relação interpessoal aliada ao conhecimento e a informação, pode ser entendida como um diferencial estratégico no mercado competitivo, o que pode justificar sua percepção de maior facilidade nas interações com clientes mais antigos próximos.

O relacionamento entre o consultor e o cliente se dá a partir de dois níveis elementares: O nível do conteúdo ou a dimensão cognitiva, sendo essa explícita e racional da discussão entre as partes. Ambos estão ligados aos aspectos tangentes e ao problema técnico a ser solucionado. O outro nível, por sua vez, é de caráter afetivo, atuando na dimensão do relacionamento. Como tal, deve ser valorizado pelo cliente, uma vez que corrobora com a eficácia da ação da consultoria (Bobek *et al.*,

2019). O consultor e o cliente, portanto, geram e percebem seus sentimentos em relação ao outro, ou seja, se estão se sentindo aceitos ou se encontram certas resistências, se percebem uma alta ou baixa tensão, se há apoio ou confronto quanto à proposta (Honório, 2009).

4.2.4.4 Importância da persuasão nas relações com os clientes

Os respondentes foram inquiridos se, em sua percepção, as táticas e argumentos persuasivos são importantes em sua atuação junto aos seus clientes (Questão 18). Apenas 9 dos entrevistados explicaram como as táticas são fundamentais no processo de argumentação com os clientes como demonstrado na Tabela 20. Para os profissionais, a importância está ligada predominantemente ao convencimento. Fatores como posicionamento diante do cliente, diversidade de informações no ambiente corporativo, principalmente pelo meio digital (internet), preparo e domínio técnico no momento da persuasão, deve ser inerente ao trabalho do consultor tributário e se reafirmar ao cliente de tal forma que consiga manter este contrato em andamento, ou seja, “se vender, vender seu trabalho” são fatores associados a importância de convencer o cliente dos posicionamentos e recomendações.

Tabela 20
Importância da persuasão nas interações

P	Importância da Persuasão	Tipo de Importância
P1	Tem muita informação fake temos que falar a linguagem do cliente	Menor
P2	Se não tiver o poder de persuasão ninguém vai te ouvir	Maior
P3	Se não conseguir explicar o que propor ninguém vai te ouvir	Menor
P4	Me preparo com muito estudo e mostro domínio técnico	Menor
P6	Não adianta ser expert se não souber se posicionar	Maior
P7	Na verdade, a gente vende o tempo todo	Neutro
P8	É fundamental convencer o cliente	Maior
P10	Faz parte do trabalho do consultor	Maior
P11	Não adianta ser um excelente técnico e não conseguir passar a informação	Neutro

Tabela 21
Tipo de importância em persuadir o cliente

Importância	FR
Maior (IP1)	45%
Menor (IP2)	33%
Neutro (IP3)	22%

Neves (2013), caracteriza as consultorias como sistemas de persuasão, em que o papel principal dos consultores seria gerenciar as impressões de seus clientes e convencê-los acerca do valor de seu trabalho. Ganham relevância os diversos símbolos e artefatos utilizados na empreitada de convencimento tais como: habilidades retóricas, cases de sucesso e ferramentas de gestão divulgadas em larga escala por exemplo. Outro aspecto é que a todo momento, as interações são tangenciadas (e influenciadas) por elementos de ordem técnica, social e política. O peso, no entanto, que cada um destes elementos assume dentro das relações estabelecidas irá variar de acordo com o tipo de problema organizacional, a etapa do projeto, os objetivos traçados e o perfil dos clientes dentre outros aspectos.

4.2.5 Características dos Respondentes x Persuasão

A literatura indica que as diversas interações que ocorrem entre consultores e clientes podem ser influenciadas pelas características dos respondentes (Cloyd & Spilker, 1999; Bobek *et al.*, 2019; Honório, 2009). A Tabela 22 sumariza os resultados anteriores, permitindo identificar tais relações.

Tabela 22

Resumo da Análise dos Dados

P	Formação Acadêmica	Faixa de idade	Experiência (anos)	Gênero	Tipo de empresa que trabalha	Relacionamento com cliente	Entrevista (minutos)	Iterações Contenciosas ou Ambíguas (T7)	Razão para Ocorrência (T8)	Perfil Clientes (T9)	Motivos para Contratação (T10)	Reação dos clientes na alteração legal (T11)	Capacitação para Consultores (T13)	Motivações para Argumentos Persuasivos (T15)	Argumentos Persuasivos (T16)	Tipo de Argumento (T17)	Mudança nos Argumentos (T18)	Facilidade em Persuadir o Cliente (T19)	Importância da Persuasão (T20)
P1	D	44	17	F	P	3	55	S	RO1	PC3	M4	RC1	CC2	MA1	AP1	TA2	MU1	FP1	IP2
P2	C	50	20	F	C	3	50	S	RO2	PC1	M2	RC1	CC3	MA1	AP2	TA3	MU3	FP1	IP1
P3	C	37	9	M	P	3	62	S	RO2	PC1	M1	RC2	CC1	MA2	AP3	TA1	MU1	FP1	IP2
P4	D	42	13	M	P	3	78	S	RO2	PC2	M1	RC2	CC3	MA2	AP2	TA1	MU1	FP1	IP2
P5	C	27	4	F	S	DP	50	S	-	-	M1	RC1	CC3	-	-	-	-	-	-
P6	C	51	20	F	C	3	70	S	RO2	PC1	M1	RC2	CC2	MA1	AP2	TA1	MU1	FP1	IP1
P7	C	52	25	M	P	+3 DP	60	S	RO2	PC1	M3	RC2	CC1	MA3	AP1	TA2	MU2	FP1	IP3
P8	D	36	13	F	C	DP	75	S	RO1	PC2	M1	RC1	CC2	MA2	AP2	TA1	MU1	FP2	IP1
P9	C	23	3	F	P	DP	58	N		PC3	M5	RC1	CC3	-	-	-	-	-	-
P 10	C	50	11	F	C	DP	59	S	RO2	PC2	M2	RC1	CC1	MA3	AP4	TA1	MU2	FP1	IP1
P 11	C	45	24	M	C	3	65	S	RO3	PC1	M1	RC2	CC2	MA2	AP1	TA2	MU1	FP1	IP3
P 12	C	50	7	F	C	+3 DP	70	S	RO2	PC2	M1	RC2	CC1	MA2	AP3	TA1	MU1	FP1	-
P 13	C	30	9	F	S	DP	72	S	RO2	PC2	M1	RC2	CC1	MA3	AP3	TA1	MU1	FP2	-
P 14	C	30	7	F	C	DP	74	S	-	PC1	M1	RC2	CC1	-	-	-	-	-	-
P 15	D	44	20	F	C	3	50	N	-	PC3	M1	RC2	CC2	-	-	-	-	-	-

Em relação à formação dos profissionais, observa-se que não houve homogeneidade nas respostas, ou seja, tanto advogados quanto contadores percebem a persuasão em atividades de consultoria tributária baseada em características individuais. Considerando que o foco do estudo foi a consultoria, também se observa que na resposta de P15, há ausência de percepção sobre o processo de persuasão. Caso o advogado atuasse na atividade de contencioso tributário, que é predominantemente baseado em interações ambíguas, tal fato não seria observado.

Em relação aos não responderam às questões sobre persuasão, nota-se os três profissionais mais jovens da amostra (com idade entre 23 e 30 anos), e os menos experientes (com tempo de experiência entre 3 e 7 anos), indicando que esta é uma atividade reservada aos profissionais mais experientes. Tal característica também indica uma oportunidade para profissionais em início de carreira, pois indica uma oportunidade de diferenciação baseada, por exemplo, em capacitações específicas.

A amostra foi composta predominantemente por mulheres, sendo que qualitativamente não se observa uma influência do gênero feminino no padrão de respostas às questões sobre o processo de persuasão. No caso do gênero masculino, em menor número de observações, as respostas para a questão sobre os argumentos com clientes próximos (mais fácil – FP1) reação dos clientes quando há alteração legal aceitação (aceitação - RC2) se mostrou homogênea, embora a teoria não apresente indicações de alguma influência do gênero nestas respostas.

O tipo de empresa (consultoria, proprietário ou sociedade de advogados) também não apresentou influência nas respostas dos entrevistados, embora observou-se que no caso de empresas em que o respondente é o proprietário/sócio da consultoria, a ausência de respostas às questões sobre persuasão foi menor, uma vez que na amostra analisada estes são profissionais com maior experiência.

Finalmente, quanto ao tempo de relacionamento, também não se observou uma influência significativa nas respostas sobre o processo de persuasão. Nota-se, contudo, que a maioria dos profissionais que não responderam às questões sobre persuasão, são aqueles que atendem predominantemente as demandas pontuais. Destes profissionais (demandas pontuais), a tática de persuasão predominante utilizada foi a autoridade. O padrão é justificado, considerando que as demais táticas (reciprocidade, consistência, aprovação social, escassez e empatia), pelos

argumentos teóricos identificados no estudo, demandam maior tempo de relacionamento e interação.

4.2.6 Compartilhamento de experiências

Foi investigado quais seriam os conselhos aos profissionais menos experientes em como lidar com relações contenciosas, conforme a Tabela 23. Na visão dos respondentes, é muito importante que no início da carreira, os profissionais se dediquem ao conhecimento técnico, dada a complexidade do sistema tributário brasileiro. Habilidades como empatia, persistência, humildade, honestidade também foram citadas como diferencial no decorrer da carreira, portanto, são aconselhamentos identificados no estudo. A escuta ativa também foi citada para que o profissional em início de carreira possa saber extrair as informações e dar o andamento nas pesquisas, de forma mais direcionada.

Tabela 23

Recomendações aos consultores tributários

P	Recomendações	Classificação
P1	Estudo técnico, estude o seu cliente para saber como agir estudo técnico	Estudo
P2	Estudo técnico	Estudo
P3	Persistência, saber se vender, clareza, ministrar cursos na área	Imagem
P4	Se preparar tecnicamente, criar relacionamentos e personalidade sem ser invasivo	Imagem
P5	Pesquisar muito e estudar muito, "trabalho de formiguinha"	Estudo
P6	Humildade para entender que precisa muito estudo e dedicação	Especialização
P7	Estudar e focar em uma área de atuação, se especializar	Especialização
P8	Saber extrair as informações no atendimento é essencial para quem está começando	Estudo
P9	Criar um posicionamento adequado utilizando os mecanismos de redes sociais, estar atualizado	Imagem
P10	Empatia e humildade para atender e aprender	Imagem
P11	Buscar experiência em outros profissionais	Experiência de Terceiros
P12	Encantar o cliente, passar informação confiável	Imagem
P13	Estudar os julgados, estar atualizado	Estudo
P14	Estudar, estar atualizado a todo momento	Estudo
P15	Escuta ativa, honestidade	Imagem

Quando comparados os resultados com o estudo de Bobek *et al.* (2019), nota-se que a falta de capacitação específica em persuasão por parte dos respondentes leva a um entendimento menos voltado ao aperfeiçoamento das capacidades de

interação, mas sim, para a formação do consultor. Das recomendações observadas no estudo de Bobek *et al.* (2019), a necessidade de que os profissionais tributários busquem a orientação de consultores mais experientes, quando necessário (P11) e a posição de humildade e honestidade (P6, P10, P12, P15) são comuns. As demais recomendações identificadas no estudo de Bobek *et al.* (2019) como: a) “aprenda a comunicar os riscos”, b) “não comprometa seus princípios”, c) “documente tudo”, d) “tente encontrar a solução mais aceitável” não foram observadas nas respostas dos respondentes.

Sobre a persistência, P3 aconselha os profissionais:

“Persistência e saber se vender bem, né? Apresentar o seu conteúdo de forma que a pessoa perceba que você entende, não de tudo, mas pelo menos de um assunto você compreende bem. Ninguém sabe tudo, né? E que você mesmo que não saiba, você consegue ter meios para ajudar o cliente a resolver outros assuntos. Eu comecei como consultor porque eu ministro curso e o curso te dá essa visibilidade. Você começa a ser visualizado pelas pessoas e isso vai atrair os clientes de consultoria” (P3)

Sobre o estudo técnico os consultores (P1, P2, P4, P5, P13, P14) relatam que para a atividade de consultoria, é fundamental que haja constante estudo, e principalmente, sobre o comportamento do cliente:

“Estude a parte técnica, mas estude o comportamento humano. Então é isso é muito importante, estudar o seu cliente [como ele] se comporta” (P1)

“Primeiro de tudo estudar, saber onde pode adentrar dentro da legislação” (P2)

“Primeiro ponto é qualquer interação que for feita precisa estar muito bem-preparado tecnicamente. Atualização constante do profissional da área” (P4)

“Pesquisar muito porque interpretar é difícil, precisa ler, pesquisar, perguntar e é um trabalho de formiguinha” (P5)

“Antes de falar com o cliente você precisa ter conhecimento sobre o que você vai falar. Não adianta chegar para falar com o cliente na primeira pergunta que ele vai te fazer você começar a gaguejar na frente dele. Antes de falar com o cliente eu pesquiso legislação se a legislação não está clara procuro solução de consulta, entendimento do CARF” (P13)

“Acho que estudar bastante estudar bastante, porque a nossa área ela é muito dinâmica, né? “As coisas mudam muito rápido, tem uma frequência de publicações muito grande e como consultores eu acho que a gente tem que sempre estar atualizado, ter conhecimento técnico e ter segurança na hora de falar” (p14)

Ter especialização em uma determinada área também é um aconselhamento dos profissionais:

“Bom, primeiro é estudar. E aí a gente tem realmente um problema na nossa área porque é a amplitude dela, é muito grande a diversidade e é preciso escolher determinado nicho pra focar” (P7)

Sobre a busca de informações, saber extrair o que o cliente precisa é um aconselhamento que pode ajudar na atuação do profissional:

“Para você realmente conseguir entender qual é a necessidade e entender como você vai conseguir ajudá-lo, acho que ponderar, questionar para extrair informações dele é essencial para quem tá começando nessa área de atuação de consultoria” (P8).

Criar um posicionamento adequado utilizando redes sociais, também é um diferencial relatado na pesquisa. Essas técnicas permitem que o consultor seja procurado e contratado com mais facilidade, sobretudo, quando se faz uso das redes e mídias sociais/digitais (Spilker, Stewart, Wilde, & Wood, 2016). A confiança, a empatia e até mesmo o desenvolvimento de um vínculo mais próximo (como uma relação de interação social), influenciam no momento da contratação *“Criar um posicionamento adequado utilizando dos mecanismos das mídias sociais (...) criar autoridade no seu nome (P9).*

Segundo Bobek *et al.* (2019) e P11, profissionais tributários menos experientes devem procurar aconselhamento de profissionais tributários mais experientes durante interações controversas com clientes. Em particular, Bobek *et al.* (2019) recomenda que os profissionais tributários experientes sejam incluídos durante interações controversas, principalmente devido à complexidade destas situações.

Em relação à humildade e honestidade, Bobek *et al.* (2019) destaca que o profissional tributário deve ser honesto com o cliente, e alertar sobre o que acontece, se ele estiver errado, porque o cliente será o principal penalizado.

Bobek *et al.* (2019) também recomenda que os profissionais fiscais comuniquem claramente os riscos potenciais de assumir a posição preferida do cliente durante as interações contenciosas. Além disso, os profissionais tributários devem informar seus clientes que eles (ou seja, os clientes) são os únicos responsáveis pelas informações relatadas ao fisco e devem assumir a responsabilidade por quaisquer penalidades potenciais que possam ocorrer. Em suma, os profissionais tributários

devem manter suas emoções sob controle completo, focar nas questões objetivas, e oferecer calmamente uma opinião profissional durante essas interações.

Ser firme nas orientações também contribui para deixar o cliente saber que o profissional não considerará uma posição antiética. Assim, Bobek *et al.* (2019) destaca que os profissionais fiscais não devem comprometer seus princípios durante interações controversas com o cliente, nas quais a posição preferida do cliente está claramente errada. Além disso, os profissionais tributários nunca devem permitir que um cliente assuma uma posição que possa afetar potencialmente a sua legitimidade.

Um exemplo observado na NBC PG 300 (2019) é o conflito de interesses do consultor e do cliente. O Comitê Consultivo dos Órgãos de Contabilidade (CCAB, 22) ilustra o problema com o seguinte exemplo: Um profissional costuma fornecer serviços para uma empresa de eletrônicos (Empresa A). Em consequência de uma reorganização societária em que a Empresa A pretende adquirir a Empresa B, o cliente optou por buscar uma alternativa de serviços tributários e ficará com o profissional por apenas três meses. Na mesma semana, um outro cliente do profissional (Empresa C) que também opera uma empresa de eletrônicos, tem a intenção de fazer uma oferta para adquirir a Empresa B, a mesma que a empresa A está tentando adquirir. Ele está ciente de que há um outro concorrente para o negócio, mas não sabe de que é a empresa A ou que a empresa A costumava ser seu cliente. Em um caso como este, o profissional deve ser direto e honesto e buscar meios para garantir que não usará informações confidenciais relacionadas com o seu cliente anterior para oferecer vantagem da Empresa C.

Bobek *et al.* (2019) também recomenda que os profissionais tributários documentem o máximo de detalhes possível as interações contenciosas com o cliente. Em particular, se um profissional tributário apresentar uma posição que o cliente não aceita, deve documentar a orientação original do profissional tributário ao cliente, bem como a decisão do cliente em ignorar este conselho. Além disso, os profissionais tributários devem documentar a discussão de potenciais riscos para que o cliente não possa alegar desconhecimento posteriormente (por exemplo, após uma auditoria da Receita Federal).

Por fim, Bobek *et al.* (2019) recomenda que os profissionais tributários trabalhem com seus clientes para encontrar estratégias tributárias mais simples de economia de impostos, procurando esgotar primeiro todas as alternativas “pacificadas” de elisão tributária antes de avançar para as questões “contenciosas”.

Considerações Finais

O presente estudo explorou uma área pouco pesquisada na atividade de consultoria tributária, que são as interações contenciosas entre profissionais tributários e seus clientes. Considerando a literatura estrangeira e a ausência de trabalhos nacionais com tal abordagem, adotou-se um estudo qualitativo baseado em entrevistas com uma amostra de expoentes profissionais tributários no Brasil. A qualificação da amostra, no presente estudo, deve-se à atuação destes profissionais como palestrantes, professores e influenciadores, e não uma posição estritamente “técnica”. Uma importante limitação da amostra é a ausência de profissionais das grandes empresas de auditoria e consultoria (Big4).

Os resultados do estudo oferecem uma referência valiosa em relação às táticas de persuasão mais utilizadas que os consultores tributários brasileiros empregam durante suas interações contenciosas com os clientes. Além disso, os resultados do estudo ratificam as premissas da literatura, ao apontar que os problemas controversos com o cliente são eventos complexos e são mais propensos em relacionamentos mais duradouros. Os resultados também mostram que a tática persuasiva mais utilizada é baseada na autoridade, informando ao cliente os riscos ou a fundamentação legal para tal posição. Metade do tempo dos profissionais tributários entrevistados são dedicados à atividade de persuasão dos clientes.

Os resultados da pesquisa fornecem aos profissionais tributários e empresas de consultoria diversas implicações práticas. Em primeiro lugar, profissionais tributários mais experientes indicam que vivem mais interações ambíguas e dedicam metade do seu tempo persuadindo clientes. A maioria dos respondentes também relataram que houve mudança na forma de argumentação durante a evolução de sua carreira e o principal motivo foi o amadurecimento de sua experiência profissional. Segundo a literatura, esse resultado sugere que os profissionais menos experientes podem ser mais propensos a concordar com as demandas dos clientes durante interações controversas com os clientes para poder retê-los. Portanto, consistente, as empresas de consultoria tributária devem considerar garantir que profissionais tributários mais experientes sejam incluídos durante interações controversas com clientes envolvendo profissionais tributários menos experientes. Em segundo lugar, apenas 27% dos profissionais tributários em nosso estudo indicam que realizam treinamentos sobre como lidar com as negociações com clientes. As *soft skills* são

conteúdos em ascensão na formação de profissionais contábeis e jurídicos, mas ainda se nota um espaço muito grande para exploração de treinamentos formais sobre negociação e habilidades interpessoais para profissionais tributários no Brasil. Nota-se que a formação em relação às habilidades de negociação favorece a retenção de clientes e “compensa” a inexperiência dos profissionais tributários especialmente nos primeiros anos de atuação em consultoria tributária.

Não se observou nas respostas dos consultores tributários brasileiros, iniciativas como programas de mentoria nos quais indivíduos mais experientes (ou seja, mentores) são formalmente atribuídos ao acompanhamento dos consultores durante as interações contenciosas. A literatura estrangeira sugere que programas de mentoria tributária podem servir de importante função na divulgação de conselhos sobre interações controversas com clientes.

Como forma de suplantar a carência de ações estruturadas focadas nas interações contenciosas com clientes, o estudo também buscou identificar conselhos dos profissionais entrevistados aos profissionais menos experientes. Observou-se, nesta etapa do estudo, uma ênfase na formação do profissional por meio de estudo técnico, o cuidado com a imagem (saber se vender, relacionamento, humildade, redes sociais, empatia) e a busca de especialização tributária (notadamente, pela complexidade da legislação brasileira).

Os resultados do presente trabalho devem ser interpretados à luz das limitações da pesquisa. Primeiro, a amostra de profissionais, embora qualificada, é reduzida para generalizações. Embora em estudos exploratórios a amostra reduzida não comprometa os resultados, tal atributo *per se* gera a oportunidade de novos estudos, realizados por questionários/*surveys* com uma amostra maior de respondentes.

Em segundo lugar, os profissionais entrevistados podem não se lembrar de suas experiências com as táticas de persuasão ou podem preferir ocultar algumas percepções. Para mitigar o primeiro risco, o entrevistador buscou, durante o processo de entrevista, situar o entrevistado em relação aos conceitos e contexto do estudo, antes de iniciar notadamente a aplicação das perguntas. Tal estratégia é importante para esclarecer e reavivar a memória dos eventos objeto de investigação, desde que não provoque traços de personalidade ou atitudes dos entrevistados. Para o segundo risco, o estudo adotou o TCLE para garantia de confidencialidade.

Por fim, devido à natureza dos dados da pesquisa coletados, o estudo não permite oferecer conclusões sobre causalidade nas relações estudadas, mesmo em relação às características qualitativas dos respondentes. Embora a Seção 4.2.5 ofereça uma análise qualitativa das relações entre as características dos respondentes e as características do processo de persuasão, estudos futuros com uma amostra maior de respondentes, com ênfase nas relações causais, podem explorar essa lacuna.

As limitações discutidas no trabalho são, claramente, oportunidades para novos estudos sobre as táticas de persuasão nas interações contenciosas. Pesquisas futuras poderiam investigar, por exemplo, se certas táticas de persuasão funcionam melhor para clientes que remuneram (por exemplo, se os honorários da consultoria influenciam nas táticas de persuasão).

Estudos experimentais com estudantes tributários brasileiros também poderiam avaliar se as táticas de reciprocidade, consistência, aprovação social, escassez e empatia, observadas com menor frequência no presente trabalho, são eficazes nas interações contenciosas com clientes. Em resumo, dada a importância das questões tributárias, soluções que busquem aprimorar as interações contenciosas com os clientes por profissionais tributários brasileiros, favorecem a redução sistêmica dos riscos tributários com os clientes, as relações comerciais e o papel mais estratégico (e menos técnico) do profissional em um contexto de aumento da automação de processos e concorrência.

Referências

- Aghazadeh, S., & Hoang, K. (2020). How does audit firm emphasis on client relationship quality influence auditors' inferences about and responses to potential persuasion in client communications? *Accounting, Organizations & Society*, 87. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368218300783?via%3Dihuboi>: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101175>
- Baldissera, R. (2010). Comunicação Turística. *Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 2(1), 6-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4735/473547085002.pdf>
- Banco Mundial (2020). Doing Business. World Bank. Disponível em: <https://portugues.doingbusiness.org/pt/doingbusiness>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA.
- Bataglia, W. (2006). *As competências organizacionais de resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificientes: um estudo no setor de telefonia fixa* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. doi:10.11606/T.12.2006.tde-26022007-112315
- Berlo, D. K. (2003). *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática* (J. A. Fontes, Trad.). São Paulo: Martins Fontes.
- Berrio, J. (1983). *Teoria social de la persuasion*. Barcelona: Editorial Mitre.
- Bertolucci, A. V., & Nascimento, D. T. (2002). Quanto custa pagar tributos? *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(29), 55-67. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rcf/a/Z4B4jXrtVCjgSPDWPZTfNDS/?lang=pt>. doi: <https://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772002000200004>
- Biasibetti, A. P., & Feil, A. A. (2017). Análise do perfil do profissional contábil requerido pelas empresas do Vale do Taquari-RS. *Revista destaques acadêmicos*, 9(1). DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v9i1a2017.1258
- Block, P. (2001). *Consultoria: o desafio da liberdade*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.
- Bobek, D., Hageman, A., & Hatfield, R. (2009). The Role of Client Advocacy in the Development of Tax Professionals' Advice. *Journal of the American Taxation Association*. 32(1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228131978_The_Role_of_Client_Advocacy_in_the_Development_of_Tax_Professionals'_Advice. doi: 10.2308/jata.2010.32.1.25

- Bobek, D., Dalton, D. W., Hageman, A. M., & Radtke, R. R. (2019). An Experiential Investigation of Tax Professionals' Contentious Interactions with Clients. *Journal of the American Taxation Association*, 41(2), 1-29. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228131978_The_Role_of_Client_Advocacy_in_the_Development_of_Tax_Professionals'_Advice. doi: <https://doi.org/10.2308/atax-52174>
- Bobek, D., Daugherty, B. E., & Radtke, R., (2012). Resolving audit engagement challenges through communication. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*, 31, 21-45. Doi: 10.2308/ajpt-50210.
- Broiatti, C. (2020). *Influência da persuasão nas decisões dos investidores: experimentos relacionados ao desempenho das empresas em ambientes de incerteza*. (Tese de Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Cabral, A. C. A. (1999, setembro). A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da administração: um olhar inicial. *XXIII Encontro da ANPAD*. Foz do Iguaçu, RS, Brasil, 23.
- Caixeta, J. R. (2017). Dificuldade dos contadores na aplicação do ICMS substituição tributária em Minas Gerais. (Trabalho de conclusão de curso). Centro Universitário do Cerrado Patrocínio – UNICERP, Patrocínio, MG, Brasil. Recuperado de <https://www.unicerp.edu.br/ensino/cursos/contabeis/monografias/20172/DIFICULDADESDOSCONTADORESNAAPLICACAO.pdf>
- Carmo, J. C. D. (2019). Análise da qualidade do novo relatório do auditor independente no Brasil: um estudo da implementação das novas normas brasileiras de Contabilidade (Dissertação de doutorado) Universidade de São Paulo). São Paulo, SP, Brasil.
- CARF (2022). *Dados gerenciais do CARF 2022-07*. Recuperado de <http://carf.economia.gov.br/dados-abertos>
- Carrer, G., & Slavov, T. (2021). Agressividade tributária e superconfiança do CEO no mercado de ações. Evidências no Brasil. *Gestão de Investimentos e Inovações Financeiras*, 18 (1), 165-176. Recuperado de https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14674/IMFI_2021_01_Carrer.pdf
- CESA (2017). *CARF Confirma a inexistência de Responsabilidade Solidária de Advogados*. Recuperado de: http://www.cesa.org.br/noticia/cesa/carf_confirma_a_inexistencia_de_responsabilidade_solidaria_de_advogados.html
- Conselho Federal de Contabilidade (2022). Quantos Somos. Recuperado de: <https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>
- Conselho Nacional de Justiça. 2022. Justiça em números 2022. Recuperado de <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>

- Chu, B., & Hsu, Y. (2017). Non-audit services and audit quality --- the effect of Sarbanes-Oxley Act. *Asia-Pacific Management Review*, 23(3), 201-208. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313216301282>. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.004>
- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: The psychology of persuasion*. New York: Haper Collins.
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284(2), 76-81. <http://www.jstor.org/stable/26059056>.
- Cialdini, R. (2021). *As armas da persuasão 2.0*. (E. Barreiros, Trad.) Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil.
- Cialdini, R., & Cliffe, S. (2013). The Uses (and Abuses) of Influence. *Harvard Business Review*. 91(7/8), 76–81. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24730172/>
- Cordeiro, J. D. S., & Duarte, A. M. D. P. (2006). O profissional contábil diante da nova realidade. *Qualit@s - Revista Eletrônica*, 1(1), 68-96. Recuperado de <https://docplayer.com.br/14055091-O-profissional-contabil-diante-da-nova-realidade.html>.
- Cloyd, C. B., & Spilker, B. C. (1999). The influence of client preferences on tax professionals' search for judicial precedents, subsequent judgments, and recommendations. *The Accounting Review*. 74(3), 299–322. <https://doi.org/10.2308/accr.1999.74.3.299>
- Crepaldi, S. A. (2008). *Contabilidade gerencial: Teoria e prática* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cunha, R. A. S. D. (2018). *A interferencia de ameaças externas e os regimes tributarios nas micro e pequenas empresas brasileiras: Lucro real, presumido e simples nacional* (Trabalho de conclusão de curso). Universidade Federal Fluminense, Niteroi, RJ, Brasil. Recuperado de: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/9124>
- Domingues, W. D. V., Jr. (2021). *Desafios e obstáculos relativos ao ICMS no desenvolvimento do varejo omnichannel*. (Dissertação de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31248>
- Ege, M., Knechel, W., Lamoreaux, P., & Maksymov, E. (2020). A multi-method analysis of the PCAOB's relationship with the audit profession. *Accounting, Organizations and Society*. 84. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0361368220300246?via%3Dihub>. doi: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101131>
- Eckert, A., Roxo, G., Mecca, M., & Biasio, R. (2015). Quanto gastam os escritórios de contabilidade para se manterem atualizados sobre a legislação tributária?. *Revista*

- Estudo & Debate*, 22(1). Recuperado de <http://univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/628>
- Esnoide, A. L., Gallo, M. F., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2009, julho). Percepção dos controllers em relação à gestão tributária. *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 9. Recuperado de <https://repositorio.usp.br/item/001768054>.
- Estrada, R. D (2017). CARF Confirma a inexistência de responsabilidade solidária de advogados [Notícia]. *Centro de Estudos das Sociedades de Advogados*, Recuperado de http://www.cesa.org.br/noticia/cesa/carf_confirma_a_inexistencia_de_responsabilidade_solidaria_de_advogados.html
- Falcão, A. (1955). Interpretação e integração da lei tributária. *Revista De Direito Administrativo*, 40, 24-37. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/view/14587>. Doi: <https://doi.org/10.12660/rda.v40.1955.14587>
- Ferreira, L. A., & Correia, R. D. (2020, dezembro). Determinantes para a dedutibilidade do ágio por expectativa de rentabilidade futura. *XIV Congresso Anpcont*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 14. Recuperado de http://anpcont.org.br/pdf/2020_AT199.pdf
- Fincham, R. (1999). The consultant–client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-6486.00139>
- Fincham, R. (2012). The client in the client-consultant relationship. In M. Kipping; T. Clark (Orgs.). *The Oxford Handbook of Management Consulting* (pp. 411-26). Oxford: Oxford University Press.
- Fischer, R. M., & Novelli, J. G. N. (2008). Confiança como fator de redução da vulnerabilidade humana no ambiente de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 48, 67-78. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/rae/a/GVrmcSqhzhLsFXy3MVSkwtd/?lang=pt>. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000200006>
- Fortes, K. M., & Pacheco, M. S. (2015). O profissional contábil e o desafio da comunicação dirigida: Um estudo descritivo com profissionais na região do vale do Paranhana/RS com seu público externo. *Revista Eletrônica de Ciências Contábeis*, 4(6), 291-315. Recuperado de <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/170>.
- Frankel, R. M., Johnson, M. F., & Nelson, K. K. (2002). The relation between auditors' fees for nonaudit services and earnings management. *The accounting review*, 77(s-1), 71-105. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247875028_The_Relation_between_Auditors'_Fees_for_Nonaudit_Services_and_Earnings_Management. Doi: 10.2308/accr.2002.77.s-1.71

- Gelis, A., Filho & Blikstein, I. (2013). Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. *GV-executivo*, 12(2). Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20706>.
- Gibbins, M., & Qu, S. (2005). Eliciting experts' context knowledge with theory-based experiential questionnaires. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 71–88. <https://doi.org/10.2308/bria.2005.17.1.71>.
- Gibbins, M., Salterio, S., & Webb, A. (2001). Evidence about auditor-client management negotiation concerning client's financial reporting. *Journal of Accounting Research*, 39 (3), 535–563. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00027>.
- Gonçalves, M. A., & Vasconcellos, H. (1991). Consultoria. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 91-98. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000200010>
- Guareschi, N. D. F., Medeiros, P. D., & Bruschi, M. E. (2003). Psicologia Social e Estudos Culturais: rompendo fronteiras na produção do conhecimento. *Psicologia Social nos Estudos Culturais: perspectivas e desafios para uma nova psicologia social*. Petrópolis: Vozes.
- 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), 76-94. Recuperado de http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1719.pdf
- Hanlon, M. & Heitzman, S. (2010) A review of tax research. *Journal of Accounting and Economics*, 50, 127-178. DOI <http://dx.doi.org/10.1016/j.jacceco.2010.09.002>
- Hatfield, R. C., Agoglia, C. P., & Sanchez, M. H. (2008). Client characteristics and the negotiation tactics of auditors: Implications for financial reporting. *Journal of Accounting Research*, 46(5), 1183-1207. Doi <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2008.00302.x>
- Hatfield, R.C. (2000). The effect of accountability on the evaluation of evidence: A tax setting. *Advances in Taxation*, 12. Doi [https://doi.org/10.1016/S1058-7497\(00\)12017-4](https://doi.org/10.1016/S1058-7497(00)12017-4)
- Hoffmann, R., Chesney, T., Chuah, S. H., Kock, F., & Lerner, J. (2020). Demonstrability, difficulty and persuasion: An experimental study of advice taking. *Journal of Economic Psychology*, 76. Doi <https://doi.org/10.1016/j.joep.2019.102215>
- Honório, J. B. (2009). *A dinâmica das relações consultor-cliente na contratação de consultoria organizacional* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, PE, Brasil.
- Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2018). *Quantidade de normas editadas no Brasil: 30 anos da constituição federal de 1988*. Recuperado de <https://ibpt.com.br/quantidade-de-normas-editadas-no-brasil/>.

- Ishaque, M. (2019). Cognitive approach to understand the impact of conflict of interests on accounting professionals' decision-making behaviour. *Accounting Forum*, 44, 1-35. doi: 10.1080/01559982.2019.1583303.
- Iudícibus, S. D., Martins, E., & Gelbcke, E. R. (2006). *Manual de contabilidade das sociedades por ações*. São Paulo: Atlas.
- Kadous, K., & Magro, A. (2001). The effects of exposure to practice risk on tax professionals' judgements and recommendations. *Contemporary Accounting Research*, 18, 451 - 475. Doi <https://doi.org/10.1506/TF76-653L-R36N-13YP>
- Kawauche, R., Vieira, A. M., & Mendonça, O. R., Neto (2015). Relações interpessoais e atuação profissional: A perspectiva dos contabilistas. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 6(2), 1289-1314. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/5988>
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession* (4a ed.). Geneva: International Labour Office.
- Lehtonen, T. (2006). Collaborative relationships in facility services. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(g), 429-437. Doi <https://doi.org/10.1108/01437730610687746>
- Leite, J. H. D. (2019). *Indícios de Expectation Gap em serviços tributários prestados na Cidade de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil.
- Loss, C. F. (2001). *Consultoria empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo das relações entre consultoria versus empresa em Chapecó/SC* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/81594>
- Macarenco, I. (2006). *Gestão com pessoas – Gestão, Comunicação e Pessoas: Comunicação como competência de apoio para a Gestão Alcançar Resultados* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Machado, A. M. L. S. (1997). O processo de persuasão e o comportamento de persuadir. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 17(3), 38-34. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/pcp/a/3zyVFfWs4zPzstfXXpwLdTv/?lang=pt>.
- Machado, L. V., & Brunozi, A. C. J. (2021, julho). Fatores motivadores e limitadores à escolha e à atividade da profissão contábil pelas mulheres. *Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 18. Recuperado de <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UsplInternational/ArtigosDownload/3158.pdf>

- Marra, A. V. & Brito, V. G. P. (2011, setembro) Construcionismo social e análise do discurso: uma possibilidade teórico-metodológica. *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 35. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/272109547_Construcionismo_Social_e_Analise_do_Discurso_Uma_Possibilidade_Teorico-Metodologica
- Marion, J. C. (2009). *Contabilidade Empresarial (15a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Martinez, A. L. (2017). Agressividade tributária: Um survey da literatura. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 11, 106-124. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441653809007>
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas (3a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Menegazzo, A. F., & Boff, S. O. (2017). A função promocional do direito e a (in)segurança jurídica nos incentivos fiscais em tributos sujeitos a lançamento por homologação. *Revista Espaço Acadêmico*, 16(188), 87-96. Recuperado de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/32152>
- Minayo, M. C. S., & Deslandes, S. F. (2007). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade (25a ed.)*. Petrópolis: Vozes.
- Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade (30a ed.)*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Miyoshi, RK, & Nakao, SH (2012). Riscos de conformidade tributária: um estudo de caso no estado de São Paulo. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6 (14), 46-76.
- Motta, P. R. (2004). *Gestão contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente (15a ed.)*. Rio de Janeiro: Record.
- Nardi, P. C. C., Duarte, C., & Silva, R. L. M. da. (2020). Análise da relação entre a perspectiva de serviços de não auditoria e a qualidade da auditoria externa em empresas brasileiras de capital aberto. *Contabilidade Vista & Revista*, 31(1), 29-57. doi: 10.22561/cvr.v31i1.4500
- Neuberg, S. L., Kenrick, D. T., & Schaller, M. (2010). *Evolutionary social psychology*. In: S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey. *Handbook of social psychology* (pp. 394-427). New York: Oxford University Press.
- Neves, C. S. (2013). *A natureza da Interação Consultor-Cliente: Uma análise a partir das manifestações discursivas de Consultores* (Dissertação de Mestrado). Universidade FUMEC - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Nikolova, N., Reihlen, M., & Schlapfner, J. F. (2009). Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 289–298. doi: 10.1016/j.scaman.2009.05.004

- Oliveira, E. S. (2005). *Crítérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspectiva dos clientes* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de www.teses.usp.br/doi:10.11606/D.12.2005.tde-16102005-144827.
- Oliveira, M. A. M. (2018). Pequenos e médios empresários contábeis: por que (não) resistir à mudança? (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR. Disponível em: <http://repositorio.uem.br:8080/jspui/handle/1/6202>.
- Oliveira, R., & Gonçalves, M. (2013). A importância do planejamento tributário para as empresas. *Revista Científica E-Locução*, 1(03), 9. Recuperado de <http://periodicos.faex.edu.br/index.php/e-Locucacao/article/view/84>
- Oliveira, F. R. (2011). *Pis/Pasep e Cofins: O desalinhamento entre os conceitos contábil e fiscal de insumo e seu efeito sobre o resultado contábil das empresas brasileiras* (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil.
- Ordem dos Advogados do Brasil [OAB], 2022. Recuperado de <https://www.oab.org.br/institucionalconselhofederal/quadroadvogados>
- Parecer OAB/SP n. 15.3.9, de 10 de março de 2009*. Parecer sobre Consultoria Contábil e Fiscal. Recuperado de <https://www.oabsp.org.br/comissoes2010/sociedades-advogados/doutrina-e-jurisprudencia/jurisprudencia/9.-parecer-sobre-consultoria-contabil-e-fiscal>
- Pereira, J. M. (2022). *Contribuição da contabilidade consultiva para longevidade da profissão contábil* (Trabalho de Conclusão de Curso). Centro Universitário Dr. Leão Sampaio, Juazeiro do Norte, CE, Brasil.
- Perreault, S., & Kida, T. (2011). The relative effectiveness of persuasion tactics in auditor–client negotiations. *Accounting, Organizations & Society*, 36(8), 534–547. Doi <https://doi.org/10.1016/j.aos.2011.09.001>
- Petty R. E., & Cacioppo, J. T. (1986) *The Elaboration Likelihood Model of Persuasion*. In: *Communication and Persuasion*. Springer Series in Social Psychology. doi: 10.1007/978-1-4612-4964-1_1
- Pires, C. B., Ott, E., & Damacena, C. (2009). "Guarda-Livros" ou "Parceiros de Negócios?": Uma Análise do Perfil Profissional Requerido pelo Mercado de Trabalho para Contadores na Região Metropolitana de Porto Alegre (RMPA). *Contabilidade Vista & Revista*, 20(3), 157-187.
- Ponchirolli, O., & Fialho, F. A. P. (2005). Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. *Revista da FAE*, 8(1), 127-138. Recuperado de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381>
- Prado, L. M. (2013). Política jurídica, transnacionalidade e jurisdição constitucional. *Revista de Estudos Jurídicos*, 17(25) 1414-3097. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=3520028>

- Ribeiro, J., Souza, F. N. de, & Lobão, C. (2018). Editorial: Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados?. *Revista Pesquisa Qualitativa*, 6(10), iii-vii. Recuperado de <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/213>
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organizational psychology*. New Jersey: Pearson Education.
- Rijt, P., Hasseldine, J., & Holland, K. (2018). Sharing corporate tax knowledge with external advisers. *Accounting and Business Research*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/328220363_Sharing_corporate_tax_knowledge_with_external_advisers. doi: 49.1-20.10.1080/00014788.2018.1526058.
- Saad, N. (2014). Tax knowledge, tax complexity and tax compliance: Taxpayer's View. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1069-1075 109.
- Sá, A. L. (2004). *Ética profissional* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- Sant'ana W. P. & Lemos, G. C. (2020). Metodologia Científica: a pesquisa qualitativa nas visões de Lüdke e André. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*, 4(12). Recuperado de <http://natal.uern.br/periodicos/index.php/RECEI/article/view/1710>
- Schafer, J. K. (2010). Discussion of the role of client advocacy in the development of tax professionals' Advice. *Journal of the American Taxation Association*, 32(1), 53–57. Doi <https://doi.org/10.2308/jata.2010.32.1.53>
- Shu, W., & Cheng, C. Y. (2012). How to improve consumer attitudes toward using credit cards online: An experimental study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 11, 335–345. Doi <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2012.01.003>
- Simunic, D. A. (1984). Auditing, consulting, and auditor independence. *Journal of Accounting research*, 679-702. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2490671>
- Sian, S., Agrizzi, D., Wright, T., & Alsalloom, A. (2020). Negotiating constraints in international audit firms in Saudi Arabia: Exploring the interaction of gender, politics and religion. *Accounting, Organizations and Society*, 84. doi: 84.101103.10.1016/j.aos.2020.101103.
- Silva, A. D. S., & Carvalho, A., Neto (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 20-47. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ram/a/jhfNT9fCSqrjNPn8rtNdzzC/abstract/?lang=pt>.
- Silva, A. B., & Silva, A. H. C. (2017). Qualidade da Divulgação de Informações sobre os Serviços Prestados pelos Auditores Independentes no Relatório da Administração. *Revista Pensar Contábil*, 19(3), 52-59. Recuperado de <http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3277>.

- Silva, A. C. R. (2017). *Metodologia da pesquisa aplicada a contabilidade*. Faculdade de Ciências Contábeis - UFBA. Universidade Federal da Bahia. Recuperado de <http://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24428>
- Silva, C. D. N. (2015). *Conte comigo! Características da consultoria contábil aos pequenos negócios* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de www.teses.usp.br. doi: 10.11606/D.12.2016.tde-18012016-161033.
- Silva, E. B. (2016). A insegurança jurídica no aproveitamento dos créditos de insumos no âmbito do PIS e da COFINS (Artigo Pós-Graduação em Gestão Tributária). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil.
- Silveira, P. A. C. V. (2016). Da legitimada ad causam nos tributos indiretos e o novo CPC. *Revista de Estudos Tributários*, 110(1), 520-546.
- Souza, G. S., & Mainardes, E. W. (2020, outubro). Percepção da qualidade dos clientes de escritórios de contabilidade. *XLIV Encontro da ANPAD*, Porto Alegre, RS, Brasil, 44. Recuperado de <https://fucepe.br/producao-academica-1/percepcao-da-qualidade-dos-clientes-de-escritorios-de-contabilidade-2/>
- Souza, M. A., & Vergilino, C. S. (2012). Um perfil do profissional contábil na atualidade: estudo comparativo entre conteúdo de ensino e exigências de mercado. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 13(1), 183-223. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31416/um-perfil-do-profissional-contabil-na-atualidad--->
- Soares, P. (2019). *Consultoria tributária das firmas de auditoria como fator de influência no nível de taxa avoidance das companhias abertas brasileiras* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/29169>
- Spilker, B. C., Stewart, B. W., Wilde, J. H., & Wood, D. A. (2016). A comparison of US and offshore Indian tax professionals' client advocacy attitudes and client recommendations. *The Journal of the American Taxation Association*, 38(2), 51-66. Recuperado de <https://publications.aaahq.org/jata/article-abstract/38/2/51/8982/A-Comparison-of-U-S-and-Offshore-Indian-Tax?redirectedFrom=fulltext>
- STJ (2009). Recurso Especial: Recurso especial nº 1.477.373 - sp (20140211827-4) Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. Ação de indenização por danos morais e materiais. empresa de consultoria. planejamento tributário. Recuperado de: <https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stj/864087245/inteiro-teor-864087275>
- Susyanti, J., & Askandar, N. (2019). Why is Tax Knowledge and Tax Understanding Important?. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi dan Manajemen*, 16(2), 187. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/333503463_Why_Is_Tax_Knowledge_and_Tax_Understanding_Important#:~:text=This%20study%20concluded%20tha

t%20there,increase%20of%20tax%20compliance%20level.
16.187.10.31106/jema.v16i2.2711

doi:

- Vello, A., & Martinez, A. L. (2014). Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. *Revista Contemporânea De Contabilidade*, 11(23), 117-140. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2014v11n23p117>. doi:10.5007/2175-8069.2014v11n23p117
- Vermeer, B. Y., Spilker, B. C., & Curatola, A. P. (2020). The Effects of Economic and Social Bonds with Clients on Tax Professionals' Recommendations. *Journal of the American Taxation Association*, 42(2), 145–158. Recuperado de <https://meridian.allenpress.com/jata/article-abstract/42/2/145/431400/The-Effects-of-Economic-and-Social-Bonds-with>. doi: 10.2308/atax-52509.
- Wilde, Jaron & Wilson, Ryan. (2018). Perspectives on corporate tax planning: Observations from the past decade. *The Journal of the American Taxation Association*. 40. Doi: 10.2308/atax-51993.
- Zagalo, N. (2012). Porque jogamos jogos sociais: Mecânicas de persuasão. *Revista de Comunicação e Linguagem*, (42), 1-1. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/327201537_Porque_Jogamos_Jogos_Sociais_Mecanicas_de_Persuasao

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Nós, Prof Dr. Tiago Nascimento Borges Slavov, coorientador responsável e Andréa Teixeira Nicolini na condição de aluno do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado – FECAP, convidamos você a participar, de forma totalmente voluntária, da pesquisa que busca investigar quais são os tipos de táticas de persuasão e características das interações contenciosas com clientes, na percepção de profissionais tributários brasileiros.

Caso concorde em participar, a entrevista será realizada em lugar reservado, livre de escuta e de observação de terceiros, no dia e no horário que você escolher, online, via ferramenta Zoom. A entrevista será gravada e transcrita na sequência. Você terá acesso a subscrição parcial (dos trechos que serão citados na pesquisa) ou completa, caso prefira.

Garantimos que em nenhum momento sua identificação ou características que possam identificá-lo serão divulgadas. Ressaltamos que, as informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis e tais serão utilizadas somente para fins científicos. Os possíveis riscos estão relacionados ao desconforto ou ao constrangimento, porém garantimos que estaremos prontos para contornar e, se preciso for interromper a entrevista. Você poderá a qualquer momento desistir de participar da pesquisa ou anular esse consentimento em qualquer fase, caso decida, de forma que se evite que seu depoimento sofra consequência danosa na expressão livre de suas opiniões.

Sendo assim, caso concorde em participar, você poderá autorizar por meio de assinatura deste termo de consentimento livre e esclarecido.

Desde já agradecemos sua colaboração.

Prof. Dr. Tiago Slavov

Mestranda: Andrea Nicolini | e-mail: andrea.nicolini@uol.com.br

(11) 9-8554-3405

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu _____
estou de acordo em participar desta pesquisa, assinalando a minha concordância

De acordo.

Data:

Apêndice B – Instrumento de Coleta de Dados

Roteiro de entrevistas

Bloco 1

1. Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?
2. Em que tipo de empresa trabalha, dentre as opções?
3. Qual as suas atribuições em seu cargo?
4. Qual sua formação acadêmica?
5. Qual sua idade?
6. Gênero?
7. Qual o tempo de relacionamento com o cliente?
8. Qual o cargo ocupado pelo cliente?

Bloco 2

9. Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional.

9.1. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi?

9.2. Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi?

10. Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Bloco 3

11. Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

12. Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

13. Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

14. As técnicas persuasivas empregadas por você mudaram ao longo do tempo?

15. É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)?

16. É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)?

17. É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima?

18. Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

- 19 Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?
- 20 Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?
- 21 Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?
- 22 Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?
- 23 Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?
- 24 Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Apêndice C - Entrevistas

Entrevistado P1

São Paulo, 04 de junho de 2022.

Pesquisador – Alessandra, bom dia e muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa, fico muito honrada em tê-la aqui, passando alguns relatos e colaborando com minha pesquisa. Obrigada.

Entrevistado P1 – Imagina, eu que agradeço a oportunidade em contribuir.

Pesquisador – Certo, obrigada, como já previamente expliquei sobre meu projeto, vou começar aos questionamentos conforme o roteiro. Alessandra, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P1 - Então, acho que aproximadamente nós temos dezesseis, dezessete anos.

Pesquisador – Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P1 - Hoje eu atuo como profissional liberal.

Pesquisador – Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P1 - Consultora previdenciária e trabalhista, análise se as obrigações principais ou acessórias estão de acordo com as regras, além disso, identifico se há dentro do contexto legal a possibilidade de redução de carga tributária, verifico questões pontuais, fiscalizações, levantamento de documentos e comprovações e analiso as obrigações acessórias estão de acordo com o escopo legal e análise de retenções previdenciárias.

Pesquisador – E qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P1 - Eu sou formada em direito tem pós em direito previdenciário

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P1 - Trinta e seis a quarenta e cinco anos.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P1 – Alessandra

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P1 - Eu tenho relacionamentos aí há mais de três anos com o mesmo cliente.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar)

Entrevistado P1 - Uma sócia

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P1 – Sim, então se a gente falar, por exemplo, de uma alíquota sobre folha de pagamento, o recolhimento previdenciário que você tem né? um prazo pra que você possa reaver esses valores né? Fazer uma compensação uma restituição isso é algo que está na lei, é bem prático, ele te pergunta, ela te pergunta e você responde isso objetivamente. Eu sempre costumo fundamentar. Agora,

segunda situação ela é a mais comum de não ter aí uma resposta direta dentro da legislação muitas vezes essa resposta que você vai dar para o teu cliente, ela tem que vir com uma análise do negócio também, né? Então você faz uma análise um pouco mais abrangente, por exemplo. A gente tem algumas contribuições que são substitutivas. E elas não são obrigatórias. Então, muitas vezes o teu cliente te pergunta, qual é a melhor opção para o meu cenário? Mas, não é assim que ele vai te perguntar, ele diz assim, o que é melhor para mim? E aí você vai ter que fazer uma série de análises para entender e você vai trabalhar em cima de algumas probabilidades. E não vai responder o que é melhor para ele e sim o que é enquadrado para o caso dele, conforme a norma e aí começa uma interação um pouco mais complexa.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P1 – Eu diria que 60% são ambíguas (e 40% bem definidas).

Pesquisador - E na sua opinião, a razão para persuadir um cliente ou para convencer um cliente, é diferente quando a interação ela é direta e quando ela é ambígua?

Entrevistado P1 - Com certeza. Exemplo, um crédito tributário que todo mundo está falando aqui que é pá pum! Mas não precisa entrar no judiciário não! O negócio é assim! Disseram para mim, o meu amigo fez né? E não tem nada não, não dá problema na receita federal. E você vai informar para ele que a coisa não é assim, que para fazer com segurança jurídica é uma outra coisa e que você tem que tomar todos os cuidados.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P1 - Eu acho que o poder de persuasão no início da carreira ele era menor do que hoje. Então hoje eu me sinto mais tranquila e conseqüentemente é mais fácil trabalhar hoje do que no início da carreira.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P1 - Então nestes casos especificamente ele já chega com uma ideia pronta, porque ele ouviu do amigo empresário (...) e você tem que mostrar para ele, olha esse caso aqui dessa empresa o que que aconteceu? Olha a multa que teve né? Olha o problema que deu né? E tem situações aqui de ordem penal, então você tem que mostrar isso para ele. Você tem que ter toda a sensibilidade porque não adianta você falar assim não pode. Não. Se você chegar no teu cliente e falar um não, não é assim que funciona. Então você vai ter que usar muita persuasão. para que ele compre a sua ideia. Né? Então eu quero que ele compre. Eu não quero que ele aceite. Eu quero que ele entenda. E às vezes você vai numa reunião ou outra e você vai ter uma conversa ou outra. Vai amadurecer e depois de três meses ele vai voltar nesse tema e você vai ter que estar ali trabalhando isso aos poucos.

Pesquisador – E você acha que as técnicas de persuasão mudaram ao longo de sua carreira? Essa forma como você conduz para conversar com o cliente?

Entrevistado P1 – Sim, sim. No começo é mais difícil, muita coisa você vai pegando até da vida pessoal, faz um curso aqui e ali, e comecei a fazer uma espécie de laboratório de interação. E vou fazer uma, deu certo primeiro, a segunda também e assim por diante. Então eu acho muito interessante porque mudou muito, e assim houve uma mudança significativa até na tranquilidade de você lidar com o cliente e você acaba sendo vista pelo cliente como uma profissional. Ele te valoriza pelo que você apresenta e de como você apresenta. As relações são muito importantes, eu tenho cliente que quando eu estava no escritório ele quebrou o contrato e ele falou, Alessandra, eu quero você para trabalhar comigo. Só que claro, eu não podia por uma questão de que eu estava vinculado ao escritório, uma questão ética.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P1 - Olha, o cliente menor ele não tem tantos recursos como o cliente maior. E então ele sente assim mais atenção. A impressão que dá é essa, né? Nossa, que legal, está me dando atenção. Então eu acho que os menores, eles acabam estando mais aberto pra isso.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)

Entrevistado P1 - Com certeza é aquele cliente que você tem mais tempo que você já provou para ele e sem prova, ele confia. Com o tempo, o que que acontece? O cliente quando ele começa com você, por mais que ele goste do seu trabalho, você ainda está numa fase de teste. Chega um determinado momento da relação que o cliente fala, está bom para mim.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P1 - Então quando você tem uma relação mais próxima com o seu cliente esse poder de convencimento na maioria dos casos mais fica fácil.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P1 - Imprescindíveis. Né? Hoje a gente vive, eu acho que não só hoje mas principalmente hoje, a gente vive numa sociedade que você tem muita informação vocês tem fake news você tem é muita coisa acontecendo ao mesmo tempo. Posicionamentos diferentes. Isso. Exatamente. Então, o que que acontece? É essa a questão, né? Então assim, não adianta você ser um/uma profissional exemplar que você conheça de toda a legislação, que você saiba que você seja expert se você não souber passar isso, se você não conseguir falar a linguagem do teu cliente. É importante que você tenha aqui uma base sólida né? Base tributária na parte previdenciária, sim, mas se você não tiver poder de persuasão ninguém vai te ouvir, isso é pra vida. E para o consultor isso é imprescindível. Eu acho que o consultor deveria ter uma matéria, dentro da sua da sua faculdade alguma coisa lá do direito.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P1 - Então, quando o cliente chega em mim ele fala, olha, é, eu fui indicada por pessoa X, pela empresa X que você já fez um trabalho, que eles gostaram, eles gostam de você. Indicação.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P1 - Então às vezes essa pessoa é o braço direito do dono da empresa, dono da e aí eu sempre peço para chamar essa pessoa para reunião. A não ser quando é uma coisa estratégica aqui, uma coisa de repente que só pode ser falada com o dono de empresa. Mas costuma-se ser de duas ou mais.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P1 - Tem cliente que fica nervoso e tem cliente que é supertranquilo e tem cliente que fala palavrão eu tenho uma cliente que ela é ela é maravilhosa, mas quando ela está nervosa ela fala umas coisas. Então, tem cliente que fica muito nervoso, mas tem também aquele que aceita tranquilamente porque entende que é uma imposição legal.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P1 - Quando eu estava no escritório era diário. Hoje é uma situação diferente. Então são clientes que vão me ligar, por exemplo, uma vez por semana ou vão vir por uma demanda né? Quando há uma demanda específica. Então eu poderia dizer que nesse caso uma média de a cada quinze dias.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P1 - Então eu fiz alguns cursos. Eles me ajudaram a ter um pouco mais de jogo de cintura. Para lidar com o cliente e muitas vezes entender o que é grande e o que interessa. É uma arte.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P1 - Estude a parte técnica, mas estude o comportamento humano. Isso é muito importante, estude o seu cliente, como ele se comporta, as técnicas de persuasão são importantíssimas. E quando tem uma negativa, quando ele não está aberto para conversar entenda e melhore.

Entrevistado P2

São Paulo, 22 de março de 2022

Pesquisador – Olá Andrea, muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa, fico extremamente agradecida e honrada pela sua participação. Como eu já havia comentado com você antes, eu faço parte de uma pesquisa científica, faço mestrado na FECAP e eu estou na fase de coleta de dados, então por isso falar com o consultor tributário é muito importante para mim porque eu vou coletar e dados que vão ser o insumo para a minha pesquisa. Minha pesquisa é relacionada às táticas de persuasão nas interações contenciosas com o cliente e o profissional tributário. Vou começar com os questionamentos, ok?

Entrevistado P2 - Eu que agradeço em poder participar da sua pesquisa!

Pesquisador - Está certo. A primeira pergunta que faz parte aqui do meu roteiro de questionamentos é há quanto tempo que você atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P2 - Mais de vinte anos, mais de vinte anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa você trabalha? É consultoria tributária, empresa contábil, advocacia ou profissional liberal?

Entrevistado P2 - É consultoria tributária.

Pesquisador - Perfeito. E quais são as atribuições do seu cargo lá? Na empresa em que você trabalha?

Entrevistado P2 - Além de atendimento telefônico, respostas por e-mail, pareceres, consulta por videoconferência, elaboração de seminários, eventos virtuais, apresentação em TV e também treinamento dos consultores em nível menores.

Pesquisador - Certo. Obrigada. E a sua formação acadêmica? Você é contadora?

Entrevistado P2 - Sim.

Pesquisador - Você pode me dizer qual é a sua faixa de idade?

Entrevistado P2 - Dos quarenta e seis ao cinquenta e cinco.

Pesquisador - Está certo. Grata. Qual é o tempo de relacionamento que você tem com o cliente? Por exemplo, você tem um nicho ou um determinado cliente que é atendido tem no primeiro ano, no segundo ano, no terceiro ano ou são demandas pontuais.

Entrevistado P2 - Mais de três anos. A gente já tem uma relação próxima.

Pesquisador - E o cargo, Andrea, ocupado pelo seu cliente? Quando você faz o atendimento dá para você saber qual é o cargo ocupado por esse cliente se ele é sócio, se ele é diretor, se ele é coordenador, se ele faz parte da equipe técnica?

Entrevistado P2 - Falo com bastante diretores de empresa. Falo com auxiliares contábeis, mas falo também com o analista contábil e com contadores.

Pesquisador - Certo. Então é um mesclado, entendi. Está bem.

Então agora Andrea eu vou falar um pouquinho dos tipos das interações, das relações contenciosas. Em minha pesquisa eu analiso duas formas de interação. A primeira eu trato a interação como bem definida, o cliente faz um questionamento e a resposta para aquela consulta daquele cliente ela já é clara, com escopo legal definido. E eu trato aqui também de uma outra relação que a gente chama de ambígua, que é aquela em que não há uma resposta clara na norma. Então quando a resposta não é tão clara na lei e precisa de uma interpretação chamamos de uma interação ambígua, que é aquela que você precisa explicar para o seu cliente ou de uma certa forma persuadir o seu cliente para que ele possa entender ou aceitar a sua recomendação.

Pesquisador - Você já teve uma interação bem definida? E você já teve interação ambígua? Se sim, como foram cada uma delas?

Entrevistado P2 - Sim, as duas, as duas. Uma bem definida foi em relação ao parcelamento que saiu do Simples Nacional, do RELP e que estava na Resolução quem já tinha feito a o parcelamento anterior poderia migrar para o novo. Isso está na resolução é tranquilo. Isso é bem definido e o cliente entendeu bem em relação a esta modalidade de parcelamento que ele queria fazer.

E ontem teve uma interação ambígua, sobre um cliente que questionou a correção monetária do IPC 90, que era a correção monetária do imobilizado. Ele queria baixar a parcela do bem relativo a essa correção monetária, ou seja, dividir o valor do bem (no ativo não circulante) entre parcela do bem e parcela referente a correção monetária que o bem sofreu antigamente e baixar isso, parcialmente. E não tem uma previsão legal específica, para baixa parcial disso, e aí fomos alegando com ele. A realização efetiva do lucro inflacionário ocorre em função das baixas, a qualquer título, de bens existentes em 31-12-95, sujeitos à correção monetária.

Pesquisador - E seu nos seus atendimentos assim você pode dizer de uma forma aproximada qual a percentagem de relações bem definidas e relações ambíguas com seus clientes?

Tem essa ideia de aproximação?

Entrevistado P2 - Eu acho que no meu nível (70%) setenta por cento seria ambíguo e (30%) trinta por cento está no bem definido. Eu entendo que isso reflete, inclusive, o nosso cenário tributário de complexidade. No geral elas não são, claro que assim, isso precisa ser analisado estatisticamente, mas, no geral a gente já consegue ter uma ideia de que as relações não são tão claras assim.

Pesquisador - E na sua opinião Andrea, quais foram as razões para você persuadir o cliente? Para ele entender que ele não poderia baixar só este saldo, essa parcela do bem?

Entrevistado P2 - Bom, aí a gente teve que usar norma técnica, CPC 27, atrelado a interpretação de baixa da Receita Federal, com o fisco, Parecer Normativo, que a baixa só é realmente saída física do bem. Depois a gente teve que interpelar em relação a questão de fiscalização. Falou de fiscalização fica mais fácil, porque fica com medo. Eu usei as ferramentas que tenho em mãos, norma técnica e fiscalização.

Pesquisador - E é diferente que a interação seja bem definida ou ambígua quando a gente fala de persuasão do cliente, você sente essa diferença?

Entrevistado P2 - Sim, porque na bem definida está ali, está expresso, né? Então a gente não precisa persuadir. A gente simplesmente está aqui, oh! Parágrafo tal do artigo tal, norma tal! Está expresso, não tem nem o que discutir, não dá nem para interpretar de outra forma às vezes.

Agora, na interação ambígua é difícil, a gente pode ter duas, três, quatro interpretação do mesmo parágrafo, do mesmo artigo, então ficamos no convencimento com o cliente até ele entender ou acatar nossa recomendação.

Pesquisador - Entendo. E você sente mais ou menos pressão para reter os clientes agora em comparação com o início da sua carreira? Por exemplo, quando você começou comparando com hoje?

Entrevistado P2 - Mais pressão agora. Mais pressão.

Pesquisador - E você acha decorre do fato da maior experiência?

Entrevistado P2 - Também da maior experiência do mercado que a gente está né? Da economia que está denegrindo, temos que realmente que criar a interação com o cliente para que ele possa ficar com a gente e não partir pra um sei lá, um concorrente mais barato alguma coisa mais simples.

Pesquisador - E e quais são os argumentos ou táticas, ou ferramentas, enfim, que você utiliza para que o seu cliente mude de ideia. Nas atitudes dele, nas crenças, nos comportamentos dele. Eu sei que você já falou um pouquinho, na questão do convencimento, mas as técnicas, as táticas, o que que você utiliza que você acha que é pontual e que é relevante e que faz sentido nessa relação?

Entrevistado P2 - Acho que nesse nível de trabalho a gente é mais psicólogo do que consultor. Então escutar, apontar, verificar os pontos que o cliente está alegando, a gente pode criar uma proximidade com ele, poder debater no mesmo nível que ele, acho que isso acaba criando proximidade. Não mais na forma de como a gente vai falar assim de trabalho profissional, mas assim em um nível pessoal e a gente começa a adentrar, e a gente começa a ter mais facilidade no convencimento da pessoa. Proximidade na relação, seria esse um ponto chave talvez.

Pesquisador - E essas técnicas de persuasão que você diz que funcionam que no seu caso seria a proximidade com o cliente, o convencimento com o cliente para explicar a ele até o ponto de vista técnico, isso você acha que mudou ao longo do tempo?

Entrevistado P2 - Acho que mudou ao longo das empresas, né? Depende a empresa onde você trabalha, onde você pode criar essa proximidade. Tem empresas em que a gente não pode criar essa proximidade. Mas aqui no interior se você não for próximo do cliente você não tem o cliente. Então essa prosperidade para mim mudou. Eu tive que mudar o estilo teve que mudar meu jeito de atender porque o cliente é mais próximo de você. O cliente é como se fosse seu amigo. Então ele acaba ligando e primeiro começa a falar da família, do pai, da mãe, depois ele conta o problema dele e depois a gente vai discutir a situação fiscal e tributária dele.

Pesquisador - Entendo. E você acha que é mais fácil ou mais difícil persuadir clientes mais importantes ou menos importantes? Por exemplo quando eu falo clientes mais importantes é porque em geral a gente sempre tem ali clientes maiores, clientes que economicamente traz um maior retorno ou não necessariamente, pode ser que tenha outro tipo de relevância. Você acha que de clientes que são mais importantes versus os menos importantes isso faz diferença na técnica de persuasão?

Entrevistado P2 - Faz diferença sim. É muito mais difícil [clientes importantes] porque os mais importantes têm um outro amparo não só o meu e aí quando os amparos começam a conflitar é mais difícil você acabar convencendo que seu ponto de vista é melhor do que um do outro que está sendo apresentado ou é o mais correto ou é o mais assertivo ou preventivo, conforme o caso.

Agora o menor não, o menor ele tem uma infraestrutura bem menor onde ele pode só depender de você. Então aí é tranquilo, aí é um bate-papo normal, uma conversa em que a gente consegue discutir usando a prevenção tributária a gente acaba convencendo o cliente. Isso está relacionado então com a estrutura do cliente quando o cliente ele é mais importante e maior talvez ele tenha uma estrutura tributária que permita que ele te demande mais nessas técnicas de persuasão. Com certeza.

Pesquisador - E é mais fácil, mais difícil pessoal de clientes pela pelo tempo de relacionamento. O que que você acha disso?

Entrevistado P2 - É mais fácil. Quanto mais tempo você já conhece esse seu cliente ele já te conhece também. E aí a gente, acaba que até a nossa ideia bate. É isso aí mesmo. Então está bom. Então é mais fácil. Quanto mais tempo de relacionamento melhor.

Pesquisador - Acredito que a próxima questão acho que você também acabou já respondendo, mas eu eu acho que é legal eu refazer que seria assim ser mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação próxima.

Entrevistado P2 - A proximidade dá mais liberdade mais facilidade e até mais rapidez de persuadir esse cliente.

Pesquisador - E e assim, quais são os fatores Andrea de identificação que você acredita que o seu escolheu a tua empresa ou você, para prestação de serviço de consultoria?

Entrevistado P2 - Acredito que seja o mercado, a economia e principalmente a confiança em que ele tem em nós.

Pesquisador - Certo. E na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma mais pessoas, como é que funciona o processo de consultoria?

Entrevistado P2 - Do jeito que o cliente quiser, por telefone, por e-mail, por videoconferência. Isso pode ser até mesmo no telefone que aí acaba todo mundo se reunindo numa sala e a gente faz a videoconferência ou por telefone mesmo. Então a gente pode falar que o processo de consultoria ele é um processo que varia de acordo com a demanda do cliente.

Pesquisador - Perfeito, entendi. E quais são as argumentações com os seus clientes quando é demonstrar por exemplo que houve uma alteração tributária e quais são as reações do cliente?

Entrevistado P2 - Se a alteração tributária é boa é muito fácil, né? Exemplo: reduziu a alíquota do IPI, ele diz, ai que maravilha. Ninguém vai relutar.

Mas quando é aumento (exemplo de alíquota do IPI) aí começa a relutância, né? Ah mas e se enquadrar numa NCM diferente? Ah mas se eu fizer isso? Ai se eu vender pra fulano

ah mas a gente não pode aumentar a carga tributária porque eu tenho que mexer no preço do meu produto e assim vai indo.

Pesquisador - Entendi. Então essas são as reações do cliente né? Ele tenta de uma certa forma achar alternativas pra minimizar aquele impacto não é isso?

Entrevistado P2 - Exatamente.

Pesquisador - Entendi. E e com que frequência eu como e com que frequência você interage com os seus clientes, né? Quais são os mecanismos, os meios que você utiliza de interação com eles?

Entrevistado P2 - É diariamente, por telefone, pelo canal que a gente tem no canal TV CPA a gente também interage por lá ou por videoconferência, mas é diariamente.

Pesquisador - E você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente ou a sua empresa ela oferece esse tipo de capacitação pra colaboradores? Ou você acha fornecer?

Entrevistado P2 - Oferece sim. Ela oferece. Há anos atrás a gente já fez um treinamento e agora está programado o outro também já. Tudo de atendimento ao cliente.

Pesquisador - Sim, isso é importante, você entende que isso é importante?

Entrevistado P2 - É importante sim, com certeza, mas nem sempre a é o que a gente vai levar no dia a dia, né? Mas que é importante, é importante sim. Lidar com a relação cliente x fornecedor é delicada, precisa de treinamento.

Pesquisador - Certo, e por fim, Andrea, está acabando já aqui o nosso papo, mas quais são os conselhos que você forneceria aos fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações dos clientes.

Entrevistado P2 - Primeiro de tudo estudar, saber onde pode adentrar dentro da legislação Segundo muita paciência e terceiro, convicção daquilo que ele está falando.

Pesquisador - Convicção do que você está falando para o cliente é isso?

Entrevistado P2 - Exatamente. Que nem sempre quem tá falando tá falando com segurança, tá convicto daquilo que diz. Em deixar transparecer isso para o cliente, acaba colocando em risco toda a consulta. S

Pesquisador - Está ótimo Andrea. Olha eu te agradeço demais. Foi bastante produtivo para mim.

Eu agradeço muito pela sua colaboração e assim que eu tiver notícias do meu projeto eu serei te mando.

Entrevistado P2 - Eu é que agradeço você e agradeço também por ter me incluído em sua pesquisa, lembrado de mim, mas obrigado, sempre as ordens pra você.

Entrevistado P3

São Paulo, 06 de abril de 2022.

Pesquisador – Daniel, muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa, eu já expliquei previamente minha linha de investigação e sou muito grata por você doar esse tempinho aqui para mim, sei que nosso tempo é bem corrido e por isso agradeço.

Entrevistado P3 - De nada, Andrea, para mim na verdade é um prazer falar contigo também e participar aí do teu projeto de mestrado. Obrigado pela oportunidade.

Pesquisador – Bom, então vamos lá, vou começar com as perguntas conforme eu havia te explicado. Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P3 - Dezenove anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P3 – Sou profissional liberal e empresário.

Pesquisador – Daniel e quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P3 – Bom, hoje as minhas tarefas com clientes seriam basicamente apoiá-los na apresentação das obrigações acessórias, dúvidas que eles têm às vezes para revisar uma obrigação acessória, e dúvidas tributárias de temas que eles não conseguem desenvolver sozinhos. Estudar algum caso, alguma operação nova que eles têm e também a parte contábil acaba me envolvendo, porque minha área não é só tributária, mas contábil também.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P3 - Ciências contábeis.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P3 - Trinta e seis a quarenta e cinco anos.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P3 – Masculino

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais ou demandas pontuais?

Entrevistado P3 - Ah eu tenho os dois perfis de cliente, mas a maioria dos clientes chegam para ficar. Então dificilmente um cliente fica um ano só, né? Mas tem casos que são trabalhos bem pontuais, mas desde que eu atuo como pela minha empresa de consultoria, que começou oficialmente em dois mil e quatorze eu tenho clientes que começaram comigo em dois mil e dezesseis e estão comigo até hoje. São

Pesquisador - E quando você fala com o cliente, consegue identificar o cargo dele, por exemplo, se ele é sócio, proprietário, diretor, gerente, coordenador, sênior ou equipe técnica?

Entrevistado P3 – Quem faz o contato comigo é o contador ou o controller.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P3 - Sim as duas. Uma que me recordo se trata do Programa de Alimentação ao Trabalhador, o cliente seguiu com mandado de segurança a gente seguiu o ano de dois mil e vinte e um com a regra antiga do PAT. Então tanto o meu cliente como o jurídico ficaram muito confortáveis de que não deveria seguir uma nova legislação, mas sim apenas a partir de dois mil e vinte e dois. Asseguramos isso com mandado de segurança e foi muito tranquilo não houve, é, questionamento algum e ambos os dois clientes prosseguiram assim foi bem tranquilo. Outra situação em especial que recordo foi um cliente que tem participação no exterior e discordou da tratativa da Instrução Normativa n. 1.520, que deveria tributar (ele entendeu bitributação). Orientei o que estava expresso, mas ele acabou seguindo por um procedimento contra a norma e contra o meu posicionamento. Essa foi uma situação, tá? Que eu tive, que o cliente realmente não concordou.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P3 - *não respondida*

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P3 – Sim. Uma das coisas que eu uso pra persuadir um cliente, que eu aprendi trabalhando como consultor, é que tudo você tem que mostrar a base legal. Então todas as vezes que eu vou responder alguma coisa, mesmo que seja uma norma contábil eu mostro a base legal. Busco outros consultores que também tem conhecimento do assunto e perguntam a opinião deles. Eu procuro persuadir o cliente porque eu quero proteger ele de risco tributário. Agora quando não é uma questão que oferece riscos, mas por exemplo, eu quero tomar um crédito, alguma coisa assim que a legislação

não é tão clara eu procuro ajudar ele a raciocinar para que ele possa usar o crédito a mais. No final do dia tudo gira em torno de um risco tributário pra mais ou pra menos.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P3 - Olha no começo da carreira eu sentia mais essa pressão. Hoje eu não sinto mais ela tanto não. Até porque é bem tranquilo assim. Eu procuro fazer o meu melhor em cada cliente. Óbvio, não vou sempre acertar. Eu tive um cliente que eu não consegui como consultoria, né? Segurei ele como curso, isso para mim já é um ganho, né? Já valeu a pena. Em geral, até aqueles que vem para fazer só um serviço pontual acabam virando clientes recorrentes.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P3 - Procuro tudo na legislação, marco uma reunião on-line e ali conversamos, porque daí dá para perguntar para o cliente, qual é a tua dor? Por que não aceita isso aqui? Ah não concordo por causa disso.... Eu tento expor a ele o porquê do meu argumento e bato firme. Às vezes ele tem uma opinião diferente e pode ser até que faça sentido, mas na maioria dos casos eu faço as recomendações.

Pesquisador - E naquele caso, por exemplo, que você atendeu um cliente e ele não concordava com aquela bitributação. que argumento você usou com ele?

Entrevistado P3 - No caso dele não foi difícil de argumentar, porque ele está no acompanhamento especial diferenciado por causa do faturamento da empresa, como eles faturam mais de quatro bilhões anualmente então eles estão no acompanhamento especial. Uma das coisas que eu falei, é que não podemos correr o risco, até porque essa informação vai na ECF.

Pesquisador - E você acha que as técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P3 - Olha, no começo realmente eu mandava um e-mail com aquele medo, né? De mandar, né? Mas conforme o tempo vai passando você vai buscando explicar com maturidade. Então hoje o meu método é esse, de mais segurança.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P3 - Quando você tem um cliente grande, na maioria das vezes tem pessoas com mentalidade grande também. Então isso não é tão difícil, porque daí a pessoa tem uma mentalidade mais é... de mais vivência, ele tem conhecimento então na verdade você só contribui. O problema maior é quando é um cliente de pequeno e que tem pouco conhecimento. Porque eles não entendem, então eles te questionam muito. O desgaste é muito maior para você tentar convencer, né? Ou, às vezes, até mudar uma opinião porque ele, às vezes, vem com aquela mentalidade pequena ah, mas eu sempre fiz assim. E está errado. Falei, sim, mas não é. Agora quando é uma empresa grande que em geral tem auditoria e avaliações, então você passa ali e tópico tal e a coisa vai um pouco melhor.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)

Entrevistado P3 - Ah muda o cliente que você já está há seis anos né? Basicamente está tranquilo. O outro você está construindo. Eu sempre falo que o cliente novo é a é como uma casa em construção. Você está construindo uma casa. Então ainda não tem algo construído. Essa confiança ela vai com o tempo. Então eu procuro sempre, quando o cliente é novo, eu me dou um pouco mais para poder ganhar, para aumentar ou acelerar esse relacionamento logo para ele poder ficar mais tranquilo com o que eu falar para eles. Acho que a questão da confiança também né?

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P3 - Eu tenho dois clientes que eu presto consultoria há bastante tempo e um deles é mais formal e o outro é mais próximo. Esse que é mais próximo é supertranquilo. Você liga, você até faz brincadeira ambiente mais descontraído. Agora quando é mais formal realmente ele é dificultador. Mas, você tem que mudar o jeito de conversar, o jeito de falar. A sua abordagem né, a

abordagem ela é a mesma só que você vai com uma roupa interna e gravata o outro você vai de bermuda e e camisa regata.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P3 - Se sim ah sim se o consultor não conseguir se vender e explicar o que ele está querendo propor ele não vai conseguir ser consultor, né? Porque se ele não tiver poder de convencimento a pessoa vai desligar o telefone ou vai sair da conversa e vai procurar outra opinião. E aí à medida que ele for procurando outra opinião ele não vai mais querer você. Então é fundamental para você continuar no negócio, você conseguir convencer o cliente. Não, não é convencer impondo, convencer com argumento válidos. Eu acho muito, muito importante mesmo. Se não, você não consegue prevalecer no negócio.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P3 - Olha, uma das coisas que eles falam, eu não vou falar nem o que eu acho, eu vou falar eles falam, que quando eles vão aí para uma empresa muito grande eles são mais um. Quando eles vão numa empresa pequena eles tem atenção. recebem atenção, eles recebem o cuidado especial.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P3 - De todos os jeitos, por e-mail, por WhatsApp, por reunião, ligação. Tem uns que gostam de ligar. Tem uns que já são assim, não, eu posso te ligar? Aí eu atendo. Tem outros que gostam por e-mail. Cada cliente tem o seu perfil e eu me adequo, eu procuro me adaptar a cada um deles, né.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P3 - Ah, no geral é bem tranquilo porque, por exemplo, pegar essa lei do Programa de Alimentação ao Trabalhador, né? Quando eu passei para ele ,isso foi bem tranquilo eles já vão lá já ver se vai impactar muito e a gente faz alguma reunião para poder estudar como que vai ser feito, como a gente fez. Mas, em geral, é bem tranquilo quando eu passo uma alteração não é muito complexo não, é. eles aceitam bem né? Até porque estão acostumados, né? Que no Brasil toda hora muda tudo né?

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P3 - Conforme a necessidade do cliente. WhatsApp sempre que é mais rápido e quando é alguma coisa que eu quero circular para vários clientes eu uso um e-mail aí eu mando o e-mail para todos de uma vez só, uma nova legislação, por exemplo, eu vou lá e copio e mando para todos.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P3 - Não. Na verdade, não. Atendimento ao cliente não. É, esse tipo de treinamento especificamente não nunca busquei.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P3 - Persistência e saber se vender bem né? Como você se vende bem? É apresentando o seu conteúdo de forma que a pessoa perceba que você entende não de tudo, mas pelo menos de um assunto você compreende bem. Ninguém sabe tudo, né? E mesmo que não saiba você consegue ter meios para ajudar o cliente a resolver outros assuntos. Eu comecei como consultor porque eu dou curso, então seja visto pelas pessoas e o curso te dá essa visualidade. Você começa a ser visualizado pelas pessoas e isso vai atrair os clientes de consultoria.

Entrevistado P4

São Paulo, 09 de junho de 2022

Pesquisador - Fábio, inicialmente eu queria te agradecer por estar aqui, se dispondo a participar do meu projeto de pesquisa. Saiba que eu tenho muita estima, muita admiração por você, pelo teu trabalho, te conheço de longa data. Então, eu fico realmente muito feliz em poder contar com o seu relato dentro do meu projeto de pesquisa e eu queria muito agradecer por você doar esse tempinho aqui para mim.

Entrevistado P4 - Andrea, o prazer é todo meu obrigado pelo carinho e pela consideração e faço minhas as suas palavras. A admiração é recíproca estou à sua disposição muito obrigado mesmo. Obrigado.

Pesquisador - Inicialmente são três blocos eu vou colher alguns dados do respondente, para entender o seu perfil e na sequência eu já entro em duas categorias que trata da interação. Tudo bem?

Entrevistado P4 - De acordo, perfeito.

Pesquisador - Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P4 - Atuo desde noventa e quatro e na área tributária há 13 anos.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P4 - Natural que tenha aí um pacote de atribuições administrativas desse próprio negócio, né? Além do cumprimento de obrigações acessórias, vamos dizer que na parte técnica, o meu o escopo do meu trabalho é realmente entregar atendimento especializado para o cliente. Hoje é esta a minha atuação, além das questões administrativas, burocráticas do negócio, no tocante à atividade econômica em si, sou eu mesmo que realizo a entrega. Atendimento ao cliente, consultoria, assessoria na área tributária e afins.

Pesquisador - E qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P4 - Sou formado em direito, com pós-graduação em direito do trabalho e previdenciário. atuando muito com a parte tributária de contribuições previdenciárias e obrigações acessórias.

Pesquisador - Certo, eu posso dizer que a sua faixa de idade é entre trinta e seis e quarenta e cinco anos?

Entrevistado P4 - Correto.

Pesquisador - Perfeito. E qual é o tempo, pensando assim num relacionamento que você tenha com o cliente, A gente pode dizer que o tempo de relacionamento com o seu cliente é de um ano, dois anos, três anos ou mais ou tem demandas só pontuais?

Entrevistado P4 - Na minha atuação eu te digo que mais de noventa por cento da minha base de clientes e trabalhos vem de relacionamentos antigos. Eu tenho mais de dez anos com a maior parte dos meus clientes.

Pesquisador - E você consegue identificar, quando o cliente fala com você, o cargo ocupado por ele? Se é sócio, proprietário, diretor, gerente, coordenador, sênior, equipe técnica ou outro cargo?

Entrevistado P4 - Sim, também em sua grande maioria eu converso com a equipe técnica, poucos proprietários, a maioria é a equipe técnica.

Pesquisador - Perfeito. Acredito que a relação inicial de fechamento de contrato deva ser com talvez ali com um gestor, com alguém relacionado a decisão, a poder de decisão. Mas o seu dia a dia seria com a equipe técnica, isso?

Entrevistado P4 - A sua colocação é muito interessante porque esse é um dos maiores desafios que eu enfrento no dia a dia, o que acontece? Como o meu contato é com a equipe técnica, quem me compra, vamos colocar assim, né? É, me colocando como sendo bem ou produto ou serviço, né? Então, quem me contrata é a equipe técnica. Então, sempre que a gente percebe um remanejamento natural, a pessoa que me contratava se aposentou ou trocou de emprego, ou ficou desempregada, são situações que eu corro forte risco de perder o contrato. Percebo isso. E olhando para o passado muitos contratos que eu perdi foi justamente porque eu perdi este patrocínio, este cordão umbilical que eu tinha com a equipe técnica. Geralmente esta pessoa da equipe técnica que me patrocina internamente. Ela que fala com o gestor. Os trabalhos que eu fecho não são diretamente negociados com o gestor e sim porque alguém da equipe técnica já conhece o meu trabalho, tem

confiança nele e advoga em prol da minha contratação internamente na empresa. Lógico que num dado momento eu vou me sentar com este gestor só para alinhar questões do contrato, tá? Valores, prazos, já e outras questões contratuais.

Inclusive este ano eu perdi um cliente de grande porte que eu atendia. justamente porque esta empresa conhecida no mercado passou por um processo de fusão e ela foi adquirida por um outro grupo que já tinha então a os consultores e a parte de assessoria vinha no pacote da outra empresa da adquirente.

Pesquisador - Bom então agora passando para a próxima categoria a gente vai falar um pouquinho do tipo de relação. Aqui na minha pesquisa eu trato do duas em duas vertentes. A primeira vertente é aquela relação que eu chamo de interação bem definida. O que que é isso? É uma interação em que o teu cliente te faz uma pergunta, um questionamento, precisa de uma recomendação e consequentemente você já tem a resposta do ponto de vista legal né? Não tem aquelas inferências que a gente precisa fazer porque é algo que já está concreto previsto ali na legislação. E eu trato uma outra forma de interação que é a que eu chamo de contenciosa ou ambígua, contenciosa não exatamente no sentido jurídico, mas no sentido de que é aquela interação ambígua que você precisa convencer o seu cliente, demonstrar para ele um posicionamento que eu acredito que na sua área deva ter muito isso, né?

Entrevistado P4 - Sim.

Pesquisador - Não há uma resposta clara e definida pela legislação ou pela, enfim, pelo ente que tributa, que traz as regras e as normas, mas precisa de toda uma interpretação. E aí eu queria saber se você já teve esses dois tipos de interação e se sim, se você poderia recordar brevemente de cada um desses casos. Uma que foi bem definida e uma que você teve que de alguma forma convencer o seu cliente de um posicionamento.

Entrevistado P4 - Ah sim na verdade eu tive não eu tenho diariamente né? Eu acho que hoje em dia a gente se eu tivesse que dividir a minha carteira de clientes em dois grupos seria dessa forma um grupo que realmente eu recebo questões bem objetivas, geralmente é um cliente que talvez tenha menos vivência na área, são mais iniciantes e até me usa mesmo como canal de facilidade, ao invés de abrir a norma pesquisa, entre em contato e pergunta, Fábio, como que eu faço uma compensação de um tributo, tá? E tem realmente um grupo de clientes, talvez, porque esteja enfrentando uma auditoria interna, uma auditoria fiscal ou outra razão, ele realmente vem numa situação de maior como você usou o termo, né? Com característica mais contenciosa realmente, de desafiar mesmo, querer compreender, querer um detalhe. Bom, numa linha contenciosa que eu posso citar, por exemplo, uma recentemente de um contribuinte que recebeu uma resposta publicada pela COSIT, Coordenação do Sistema Tributário, uma solução de consulta de número 209/2021 tratando da tributação do abono pecuniário de férias, terço do abono pecuniário de férias. E na verdade isso surpreendeu porque não houve mudança. Foi apenas a solução de consulta foi o caráter interpretativo, a norma não inovou, não teve alteração normativa e curiosamente as empresas em sua maioria não vinham agindo de acordo com o que foi explicado, então o cliente ele já tem uma carga de conhecimento né? Até tem uma frase a quem é atribuída a Henry Ford que ele diz “é mais fácil a gente contrair novos conhecimentos do que abandonar os antigos conhecimentos contraídos” E isso mesmo se encaixa bem, os clientes tinham toda uma parametrização do sistema em relação a não incidência e a solução de consulta falava que tinha incidência e aí a abordagem foi a solução consulta mudou a norma tributária? Resposta, não, a norma tributária princípio da legalidade tributária é só a lei que altera a o tributo e não a solução de consulta. É que você cliente que estava, que tinha no passado buscado uma fonte inadequada ou ido em cima de alguma orientação genérica e tributou erroneamente. Então sobre a questão de contencioso este foi um tema bem interessante, recente que ainda estou vivenciando. Por quê? O tema não é difícil Só que o cliente já estava viciado numa linha de entendimento errada. Que ele não havia questionado antes. E aí agora ele está se deparando com esta exteriorização interpretativa e está buscando uma confirmação disso. E é difícil a gente ficar fundamentando para dizer que sempre foi assim e ele sempre fez o contrário.

Pesquisador - E na sua opinião, no seu dia a dia, daria para definir um percentual de interações bem definidas ou ambíguas?

Entrevistado P4 - Impressionante, mas eu acho que é 50% para cada. É impressionante eu vivencio assim durante o dia as duas situações eu não consigo precisar que uma tende mais que a outra não, eu tenho as duas características.

Pesquisador - E na sua opinião qual que você acha que é a razão pra persuadir o cliente? Quando eu falo persuadir eh interprete isso como convencimento, mudança de atitude, de opinião, de comportamento, né? Você acha que existe uma razão para isso e é diferente quando a interação ela é já definida, bem definida ou quando ela tem esse viés de ambiguidade?

Entrevistado P4 - Alguns clientes eles geraram, eles criaram já me viram, entre aspas no palco e perceberam o potencial técnico. Então parece que para alguns clientes eu preciso me esforçar menos, porque já há uma ideia de que o que eu estou dizendo eu sempre estou fundamentado por trás e de fato eu sempre estou fundamentado. Nós, que atuamos como consultores, não podemos falar a nossa opinião. Aliás, é até curioso quando eu dou uma opinião e sustenta aquela opinião com tanta força que o cliente acha que a minha opinião é de concordar com aquilo e eu digo para ele, não, a minha opinião não importa, você deve agir de tal forma, como recomendação.

Um pouco mais desafiador mesmo numa linha de contencioso aí de interpretação. e realmente a minha persuasão ela tem ela é carregadíssima de argumentação técnica em todas as suas esferas e aspectos tá? Desde doutrina, jurisprudência, solução de consulta, aí realmente a minha persuasão para o grupo que já me conhece, que já tem um direcionamento formado ao meu respeito, eu percebo que assim, é uma boa oratória, já é suficiente e aí nas entrelinhas já está entendido que o que eu estou dizendo é fundamentado, não preciso colocar o argumento fundamento técnico. para o segundo grupo não tem jeito realmente a persuasão ela será marcada por fundamento jurídico atrás de fundamento jurídico, de fundamento técnico atrás de fundamento técnico sim.

Pesquisador - E você sente mais ou menos pressão pra reter cliente comparando com o início da sua carreira?

Entrevistado P4 – Muito mais pressão. Quando fecha o ano eu aproveito aquele período para refletir. É um período que os clientes demandam menos e eu reflito e para eu iniciar um novo ano é sempre motivo de muita preocupação, porque eu percebo que cada ano que passa, e como eu estou hoje como empreendedor, como empresário liberal, é muito mais difícil eu conseguir novos clientes e muito mais difícil reter antigos. Cada ano nitidamente é pior do que o anterior.

Pesquisador - Quais são os argumentos táticas ou ferramentas que você utiliza pro seu cliente mudar de atitude, crença ou comportamento?

Entrevistado P4 - Fundamento legal e na verdade eu sou uma pessoa muito preocupada com a questão da imagem. Na área jurídica quando a gente vai estudar a imagem, a gente conhece a história da imagem atributo e a imagem retrato, né? E eu me preocupo com as duas igualmente, Por exemplo, vai ser de rara possibilidade você me encontrar um dia na rua que eu esteja despenteado ou de barba por fazer, ou, por exemplo, estar numa reunião não tendo escovado os dentes. Eu sou uma pessoa tão formal que eu selei a minha imagem em cima de uma característica formal então é a minha identidade. Me apresento como? Terno e gravata. Eu sei que hoje muitos locais até me pedem, ah não, não precisa ninguém gravata, o ambiente é mais descontraído, mas acaba sendo uma ferramenta poderosa com o meu uniforme de guerra e vamos dizer assim, eu me diferencio dos demais, então eu entendo que estou fazendo isso porque eu estou entregando o melhor pra aquele momento pra aquele cliente é a forma que eu trabalho, é o meu uniforme de trabalho entendeu?

Então assim, a minha imagem tanto imagem retrato quanto imagem atributo no sentido de quê? atualizações constantes, podcasts, escrever artigos, manter, tentar manter, dar uma manutenção no blog, embora eu precisaria investir um pouco mais em redes sociais, tô devendo isso, mas isto reforça a minha imagem atributo.

De o cliente enxergar que o Fábio, que é aquele cara formal, bem apresentado, criou aquela imagem que ele retrata ao meu respeito, ele também sempre está atualizado.

Pesquisador - Legal, muito legal. E você acha que é mais fácil ou mais difícil persuadir clientes em três pontos? Primeiro, clientes mais antigos, verso clientes menos antigos. Tempo de relacionamento e outra seria quando eles são mais importantes e menos importantes?

Entrevistado P4 - Na verdade, o cliente mais antigo eu tenho mais facilidade de persuadir do que o cliente mais recente. No tocante aporte é muito mais difícil eu persuadir um de grande porte a persuadir um de pequeno porte o de pequeno porte até pela questão da personalidade. Então é isso. É muito mais fácil persuadir o antigo e pequeno e muito mais difícil persuadir o recente e maior.

Pesquisador - Legal. Entendi. E você acha que essas táticas de persuasão, de convencimento elas são importantes pro consultor? Por quê? Elas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P4 – Sem dúvida, sem dúvida. Eu deixei muito claro no início que eu sou uma pessoa extremamente voltada para o viés técnico. Então eu não entro numa reunião se eu não estiver estudado e extremamente preparado.

Decorar alguns artigos da norma que eu vou tratar com o cliente porque isso me dá segurança, porque eu sei que ao tratar de um assunto ele vai tocar em alguns temas, e eu tendo o número de artigos de cabeça eu vou mostrar domínio técnico e vou persuadi-lo.

Até um colega da área ele usava uma expressão e eu amo essa expressão. Ele dizia “o consultor não precisa saber de tudo, ele precisa saber de tudo que vai ser perguntado para ele”. É verdade mesmo. O cliente acha que eu sei de tudo, mal sabe o cliente que muitos temas eu chego até a torcer para ele não fazer algumas questões. Ele vai me perguntando eu vou tentando jogar numa linha que é do meu domínio e quando ele vai saindo do meu domínio vai me dando já aquela trepidação, porque eu sei que se ele for para aquela outra linha eu perco o domínio e aí para persuadi-lo eu vou ter que usar uma técnica. Aí vem o quê? A oratória, retórica, aí eu vou ter que realmente praticar aí algumas táticas de comunicação para trazer ele de volta.

Mudaram porque tenho mais experiência, mais vivência.

Pesquisador - Entendi e você assim quais são os os fatores que você acha que levou o cliente a te escolher?

Entrevistado P4 - Primeiro ponto a imagem e aí eu digo na imagem tanto atributo quanto a imagem retrato, isso é claríssimo isso para mim. Na verdade, quando ele gravou essa minha imagem. Naturalmente quando eu falo imagem de atributo está ligado até mesmo a a minha explanação técnica, a uma oratória, uma explicação, a uma argumentação que fiz que eu o cativei. Aí se fosse colocar um segundo ponto seria o preço.

Pesquisador - Perfeito. E na relação com os seus clientes você costuma atender um cliente por vez ou reunião, presencial, como é que funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P4 - Na consultoria, um cliente por vez. Tenho procurado aumentar a prática de reuni-los em treinamentos. Quando eu falo em treinamentos ou encontros, agora em sua maioria virtuais. Colocando todos porque é legal isso. É interessante porque, às vezes, tem um cliente quase escapando na minha mão, aí eu coloco na mesma sala o que pode ser uma sala virtual lógico, né? Na mesma sala um cliente que me idolatra e que elogia e aí me faz perguntas eu respondo e aí e eu percebo que acaba até mesmo este relacionamento fortalecendo com o outro. Tenho percebido isso e tenho aumentado a minha linha de retenção de cliente através dessa dessas práticas, é uma tática muito inteligente essa na verdade, não é?

Pesquisador - E quando tem que demonstrar pro seu cliente que houve uma alteração tributária, quais são os argumentos que você utiliza e como que ele reage?

Entrevistado P4 - Basicamente argumentos somente técnicos e fundamentação teórica. Ele acaba acatando.

Pesquisador - E qual é a a frequência que você interage com os seus clientes? Como que você interage? Isso é diariamente, semanalmente, é via Zoom, via telefone, quais são os meios?

Entrevistado P4 - Conforme a demanda dele. O meio de interação é o WhatsApp e praticamente diário.

Como eu sou executor da minha atividade, não me sobra muito tempo para trabalhar com redes sociais e trabalhar melhor essa parte de fidelização das ações. Mas eu gostaria de pelo menos uma vez a cada quinze dias alguma criar conexão com eles. Por exemplo, uma sala no zoom e bater papo bater papo sobre algumas normas que saíram nos últimos dias. Mas não fiz isso ainda, tá? Então hoje o meio é o WhatsApp.

Pesquisador - Você já teve algum treinamento pra atender cliente? Você acha que é importante esse tipo de treinamento?

Entrevistado P4 - Não fiz muitos treinamentos, mas eu me lembro de alguns treinamentos de comunicação, oratória algumas dicas chaves. Por exemplo, uma coisa que eu não fazia, coisa simples, ao responder um e-mail começar com olá Andreia. Boa tarde. Como estão as coisas? Como eu sou muito objetivo, muito quando alguém me perguntava eu já respondia na lata achando que, poxa, mas para que ficar dando bom dia, não está na minha frente, mas estes treinamentos me mostraram como era importante e sim eu acho que é importante e acho necessário para sobrevivência hoje.

Pesquisador - OK. Mas falando numa linha do tempo, você acha que esses treinamentos são importantes no início da carreira? Ou reciclagens constantes? O que que você pensa disso?

Entrevistado P4 - Eu acho importante você sempre estar participando de treinamentos, porque tudo tem mudado muito rapidamente com a tecnologia. E aí eu não quero e não é bom ficar de fora. Se quem vai comprar a gente é um jovem de vinte anos de idade eu preciso falar a comunicação dele. Se eu falar em outra linguagem o homem não vai nem saber o que eu estou falando.

E assim Andrea, até uma coisa interessante, na minha área eu atendo muito Departamento Pessoal e RH jovial. Na área contábil da empresa geralmente os contadores precisam ter mais experiência técnica e de vida. Então os contadores têm uma faixa etária maior por uma questão simples, para você ter um contador formado ele precisa de mais anos de vida.

E para você ter alguém entrando num DP geralmente é o primeiro emprego, está no comecinho da carreira. E hoje eu sinto assim uma coisa que eu não sentia há anos, imagina há seis anos não tinha isso. Até antes da pandemia era difícil encontrar, hoje você tem assim sai uma lei, uma norma trabalhista, uma norma tributária, um jovem de vinte anos já estudante, ele já faz uma live extremamente moderna com uma abordagem, com uma colocação mega informal.

E se vou fazer será algo mais formal, aí vem a questão de antigos clientes serem mais fáceis da gente cativar e persuadir do que os novos. Mas precisa de um equilíbrio, um ponto de equilíbrio também. Da mesma forma como eles são jovens e buscam informações mais joviais, talvez o nível de segurança daquela informação não seja a mesma de um profissional.

Por isso o meu medo de entrar em rede social. E se eu for fazer algo diferenciado, precisaria de um assessor de redes sociais para entender o público, produto e não me queimar.

Pesquisador - E a última pergunta Fábio, que nós já extrapolamos aí o teu tempo, desculpe. Quais são os conselhos que você fornece ou que você daria pros profissionais menos experientes sobre como lidar com as interações com os clientes?

Entrevistado P4 - Primeiro ponto é qualquer interação que for feita estar muito bem-preparado tecnicamente.

Sempre peço um resumo do que ele quer tratar para me preparar, porque eu sei que como vai ser pouco tempo eu preciso mostrar o melhor de mim naquele pouco tempo. Atualização constante do profissional da área. E sempre que for atendê-lo é dedicação total para o cliente, como estou fazendo agora com a Andrea. Não é mexer em celular, não é ficar visitando outra página, não é dar uma viajada. Foco total na pergunta e no que ele está precisando, ele tem que saber que sua atenção é cem por cento dele, até porque nós que cobramos honorários. Uma coisa é uma indústria que no mesmo minuto está vendendo o mesmo produto pra milhares de pessoas outra é cobrar por tempo. Fino trato e assim na comunicação muita pessoalidade. A minha maior alegria é eu ainda emitir mensalmente nota fiscal para o cliente, para quem emitir a nota fiscal número um.

E esse cliente, a pessoa que fala comigo eu pude acompanhar na época. Era uma era a equipe técnica como sempre. Solteira. Eu acompanhei, ela se casou. Ela teve um filho, ela teve dois filhos, ela andava de moto, não anda mais de moto. Então assim, eu sei sem você ser invasivo eu sei um pouquinho da vida de cada um dos meus clientes. Problemas que passaram, uma outra pessoa que teve um problema de câncer, de mama. Então um pouquinho que você sabe sem ser invasivo

Entrevistado P5

São Paulo, 25 de março de 2022.

Pesquisador – Olá Jayne, primeiramente muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa, eu fico muito feliz em ter aceitado o meu convite.

Entrevistado P5 – Eu que agradeço, Andrea.

Pesquisador – Bom, como eu já expliquei antecipadamente, vou começar a fazer as questões, A primeira é: há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P5 – Quatro anos.

Pesquisador – Certo, e em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P5 – É uma sociedade de advogados em que o foco é a consultoria tributária de todas as áreas.

Pesquisador – E quais as atribuições de seu cargo lá na empresa, Jayne?

Entrevistado P5 – Então, depende muito do projeto. Pode ser uma parte mais consultiva, uma parte de pegar a base mesmo de dados do cliente. Para fazer revisões fiscais ou a parte técnica mesmo de responder consultas, depende muito do que é contratado. Pode ter levantamento de oportunidade de crédito, entre outros.

Pesquisador – Entendo, e qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P5 – Em ciências contábeis e atualmente estou cursando direito.

Pesquisador – Jayne, qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+?

Entrevistado P5 – Minha faixa de idade é entre vinte e seis a trinta e cinco anos.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P5 – Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, ou demandas pontuais.

Entrevistado P5 – São, em geral, clientes permanentes e aí todo mês tem algum trabalho. E tem clientes que são vinculados a um projeto pontual, aí depende muito da demanda do projeto para definir se é um mês, são seis meses, três meses ou mais.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar)

Entrevistado P5 – Não, não consigo identificar assim de primeira.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P5 - As duas relações, a bem definida e a contenciosa. Sim, começa com a definida né? Quando o cliente pergunta e falamos o macro, que já é definido e ponto. Regra geral, porque como você diz, sempre tem as nuances que, às vezes, não dá pra colocar tudo dentro de uma consulta e então temos que ser pontuais na pergunta do cliente e aí a partir, da dúvida dele que vai abrindo as ramificações da dúvida. Por exemplo, das alíquotas, mas aí quando desce para o tipo do produto o cliente fica ah, mas uma alíquota diferente? E aí entramos nesse embate. Olha, tem que explicar que tem a lei ou está nesse sentido etc. Esse é o mais comum, eu acho. Pode se dizer que a maioria das consultas são assim, né? Acabam sendo assim. A não ser que seja uma coisa muito clara né? Na lei. É isso e ponto.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P5 – Acredito que acontece mais a definida, então seria sessenta x quarenta por cento.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P5 - Sim, é diferente, mostrar credibilidade, né? Do que eu estou falando para ele poder fazer a apuração de acordo com o que está na norma, né se sente confortável e confiável no

que eu estou tentando explicar para ele. não consegue entender aí tem que encontrar outros caminhos para dizer a mesma coisa.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P5 - Acho que agora eu tenho mais justamente por este crescimento né? Natural de conhecimento, sabedoria. Acho que tem uma pressão maior agora. Pressão maior.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P5 - Ah eu tento manter uma linha né? De raciocínio primeiro sempre demonstrando a base legal e dizendo para ele ir no passo a passo e chegar aonde eu quero que ele chegue. Sempre tento fazer dessa forma. Mas sempre traçando uma linha de raciocínio. Porque se a pessoa não entende, não tem um certo embasamento, ela realmente não vai entender, então ser mais simples, explicativo, né? Mas sempre fazendo vínculo com o legal para que em momento posterior, se ela for buscar, ela for ler ela consiga casar as informações. E fica aí a satisfação de ele compreender.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P5 - Nossa mudaram muito porque no começo é tudo muito cru. No começo não conseguimos expandir no entendimento, é tudo muito pontual. Depois, entendendo e conhecendo vamos fazendo o link com outras coisas, colocando mais argumentos, mais segurança, então muda bastante.

Pesquisador - Entendo, e você acha que é mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)?

Entrevistado P5 - Ah, não dá porque não gira conforme o tamanho. Depende do conhecimento que a pessoa tem em lidar com aquilo, mas aí ela pode estar numa empresa de grande porte ou uma empresa de um porte menor.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)?

Entrevistado P5 - Nesse caso sim, o cliente que já está há um tempo conosco já é mais fácil, meu papo já flui melhor, já tem uma confiança. Um cliente novo não sinto isso e sim um certo embate, mas aí com o tempo vai melhorando.

Pesquisador - É você acha que é mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P5 - Sim, acaba sendo mais fácil.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P5 - É fundamental porque acho que o trabalho acaba fluindo melhor, né? Acaba tendo um desenvolvimento, uma produtividade melhor se não “empaca” e você não consegue passar o que você deseja, a pessoa também não consegue aceitar e aí acaba gerando uma coisa maior, às vezes desnecessária.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P5 - Passar realmente a confiança para ele, de que o trabalho vai fluir e que ele pode ficar em paz tranquilo, vai dar certo. Confiança.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P5 - Geralmente tem mais de uma pessoa. Sim, tem variadas situações, são vários projetos e aí cada empresa tem um responsável, tem uma equipe, uma estrutura diferente. De acordo com o a necessidade do projeto.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P5 – Ah, tem diversas. Depende muito da alteração, que ela pode ser melhorzinha que aí dá um ar alegre ou uma alteração preocupante que aí vem bomba. Ah, no meu caso eu chego falando sempre a real. Mudou mesmo. Mas aí eu sempre explico a ele que é uma alteração, quando tem alguma explicação do porquê que o fisco fez, a gente agrega, mas a gente sempre tem uma explicação muito clara, né? (...)e u passo para ele o que ele tem que fazer e aí não compete a mim, né?

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P5 – *Não Respondida*

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P5 - Tem a empresa que estou ela é muito forte em treinamentos, inclusive semana passada eu tive um treinamento de comunicação, foi um treinamento com uma psicóloga até, eu gostei muito, muito, a psicóloga muito boa e ela ensinou técnicas de comunicação, várias técnicas muito legais e a gente vai se colocando no lugar do que a gente faz errado, do que a gente faz certo. e aí aqui tem vários treinamentos, tanto técnicos como esses de habilidades. E chegou a citar questão de persuasão, dos tipos de comunicadores, né?

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P5 - Ah, para sempre manter a calma, né? Que a gente vê na interação, porque todo começo é muito difícil a gente já tem que lidar com as nossas inseguranças, com a legislação que não é fácil, às vezes, de interpretar e é muita coisa, é muita nuance que no começo a gente não tem mesmo ideia, tem que sair perguntando, lendo, pesquisando. Precisa ler, pesquisar, perguntar, porque interpretar é difícil e ir aos pouquinhos, né? Eu lembro de uma vez que você me disse “é um trabalho de formiguinha”, e é mesmo.

Entrevistado P6

São Paulo, 3 de junho de 2022.

Pesquisador – Joselita, muito obrigada por estar aqui, participando do meu projeto de pesquisa e ter aceitado meu convite. Você é uma profissional dedicada, eu sei que você é uma profissional que tem muitos anos de trabalho, que atua na área tributária em consultoria realmente e atende o cliente, né? Então gratidão por este momento.

Entrevistado P6- Para mim é uma honra poder colocar o meu nome no meu projeto de pesquisa, fico muito orgulhosa por isso, é uma honra atender esse seu pedido. Muito obrigada.

Pesquisador – Bom, então vamos as perguntas, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária, Joselita?

Entrevistado P6– Há quinze como contadora e vinte como consultora.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P6- Consultoria tributária

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P6– Na empresa atendo os clientes que trabalham na área de ICMS/IPI e ISS, né? E ISS de alguns Município. Atendo as demandas por telefone ou por e-mail ou pelo por chat né? Durante o dia vai mudando eu faço uma coisa, outra, mas nesse sentido né? Atendimento direto ao cliente.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P6- Contabilidade.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P6- Quarenta e seis cinquenta e cinco.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P6- Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P6- Tem clientes que eu reconheço porque eu atendo há vinte anos, mas tem demandas pontuais.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar)

Entrevistado P6- São coordenadores ou auxiliares, eu imagino mais os coordenadores.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P6- Sim, sim. Todos os dias têm. Por exemplo, é para eu falar um caso que sim pode ser um caso de hoje, por exemplo, o cliente perguntou, ah, qual é a alíquota de energia elétrica no estado de Alagoas? É definida e ponto. Não tem discussão. Uma segunda que aconteceu hoje também foi sobre transferência de mercadoria de um de um estado para o outro. Tem uma decisão do STF que não é tributada né? Mas, é, os estados não definiram nada nesse sentido. Então quando a gente fala as pessoas perguntam ah, é tributado? Eu respondo que sim, porque existe a decisão, porém no estado não tem nenhuma regulamentação nesse sentido. Explico o contexto de que se a pessoa transfere a mercadoria sem tributação e o crédito que ficou lá filial, não tem definição se isso é ele pode manter ou ele vai perder esse crédito então assim, a decisão de não tributar não tem grandes vantagem para pessoa porque se ele compra e ele não, o outro estabelecimento (em outro Estado) vai ter que vender, pagar o imposto sem ter recebido crédito, entendeu? Então é nesse sentido que eu explico para pessoa e ela que decida se ela vai mandar tributado ou não, né?

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P6- Então eu acredito que uns noventa por cento são definidas e no máximo dez por cento seja um entendimento.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P6- Para ele sair satisfeito, né? Ah sobrecarrega mais na consulta que não é definida né? Sim, porque no geral o fundamento não é claro, ele ouviu alguém falar, mas eu vou lá e mostro de novo a lei, o regulamento, as respostas do fisco, etc, eu mostro mais de um lugar para ele se convencer.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P6- Mais no começo. Eu imagino que ninguém jamais poderia ter suportado aquilo, a pressão da empresa em que comecei.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P6- Exemplos, exemplos, práticos, né? Eu uso os fundamentos legais e pareceres resposta a consulta outras legislações para que ele se convença de que o que ele quer não é a melhor forma de fazer.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P6- Sim, vai mudando ao longo do tempo por causa da experiência adquirida né, então, é, tem mais argumentos, mais bagagem para convencer o cliente.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P6- A maioria das vezes é mais difícil tratar o pequeno cliente porque ele faz mais de uma coisa então, às vezes, ele tem mais argumentos pelo fato de ter conhecimento maior.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)

Entrevistado P6- Cliente antigo é...as vezes por eu conhecer ele a mais tempo e ele já ligar a muito tempo ele também conhece a gente, às vezes eu fico eu tenho mais insegurança para passar alguma coisa que seja nova que eu não tenha total segurança, às vezes eu estudo mais a questão dele para poder responder.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P6- Para mim é mais fácil cliente desconhecido, sem eu ter relação próxima com ele, eu me sinto melhor até pela mesma questão parecida com a pergunta anterior da antiguidade, tempo de relacionamento. Às vezes fico com medo de eu não estar sabendo tudo que ele espera de mim.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P6- Sim entendo que as táticas são fundamentais para o convencimento do cliente e ser o mais resumido possível e claro para que ele entenda da melhor forma.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P6- Entendo que para escolher a empresa ele deve levar em consideração a confiança na empresa.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P6- Uma pessoa, um consultor para um cliente.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P6- Ah, quando o cliente pergunta alguma coisa que eu percebo que aquela legislação não é mais daquela forma eu busco falar para ele que aquilo já não é mais daquela forma e passo a legislação atual, para que ele é siga a partir dali a legislação nova ou faça as devidas adequações, mas no geral só explico mesmo. Fica pra ele a conduta.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P6- Na forma de interagir com meus clientes? Os meios são ou por telefone ou por chat ou e-mail. Trabalho em home office não tem mais presencial.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P6- No início da carreira para trabalhar na consultoria tive treinamento para atendimento, mas eu acredito só seria mais necessário no início mesmo do trabalho. Hoje se tivesse eu faria. Treinamento nunca é demais.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P6- Humildade. Para mim o foco é estudar. É uma profissão que tem que ter muita dedicação muito estudo, tem muita legislação para você dominar.

Entrevistado P7

São Paulo, 3 de junho de 2022.

Pesquisador – Olá Josué muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa, quero te dizer que eu sinto uma honra muito grande em ser sua colega de trabalho e agora tê-lo como uma pessoa pesquisada dentro do meu projeto. Muito obrigada.

Entrevistado P7 – Andrea, obrigada pelo convite, por ter me escolhido e já estive nesse momento e sei o quanto é importante e você também contribuiu bastante em minha dissertação. Satisfação.

Pesquisador – Bom, então vamos lá. Josué, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P7 - Cerca de trinta anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P7 - Eu sou empresário de consultoria e dentro desse leque de trinta anos já passei pelo “mundo corporativo”. até que alcancei a possibilidade de prestar serviços para diversas empresas de forma empresarial com a minha própria empresa. Sou empresário.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P7 - Consultor tributário, fundador e administrador da empresa.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P7 - Ciências Contábeis.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P7 - 46 a 55.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P7 – Masculino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P7 – São de 3 anos ou mais e demandas pontuais, por projeto. Se tem clientes da sua carteira é trabalho contínuo, mas você pode ter clientes pontuais, né Andréa? Conforme você traz uma visão de uma abrangência, de oportunidades, de risco, isso vai gerando uma confiança, os outros trabalhos são pontuais, então após entregar o trabalho entregue com qualidade e na expectativa que o cliente estava procurando, eu acho que também isso gera uma fidelização desse cliente.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar)

Entrevistado P7 – São cargos de coordenação. Mas, a porta de entrada aí tem sido áreas de tecnologia e dependendo do tema que você vai discutir, se é se é sistema, se é dentro do conceito tributário também a área de controladoria, contadores e enfim gerente financeiro, diretor financeiro também.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”.

Entrevistado P7 - Sim as duas situações elas acontecem forma sistemática, a gente, eu vou começar pela ambígua, né? Porque a própria legislação ela em si é ambígua, né? Ela não contribui,

né? Com uma linguagem mais direta, mais específica para todos os contribuintes. De tal sorte que você precisa ter então essa demanda de consultoria, de profissionais extremamente técnicos que consigam traduzir essa linguagem tão robusta, essa linguagem tão, é, complexa para o empresário. E a gente tenta fazer essa tradução para o empresário que precisa de uma coisa mais rápida, mais pragmática, para agir com segurança. Então essa é a parte ambígua, a parte de discussões, inclusive de tribunais, teses confirmadas e também é necessário pra levar isso ao empresário e explicar o porquê. (...)então esse cenário tributário de discussão administrativa ou judiciária, ele também é muito bem explorado por nós consultores e nós temos o papel de tranquilizar aí o empresário na segurança jurídica. E seja ela seja ela de forma literal, a lei está dizendo isso, ou seja, nas questões judiciais. Exemplo, uma situação ambígua eu vivi foi um julgado recente do próprio PIS COFINS do STF conseqüentemente a gente tem uma procuradoria da Fazenda Nacional acatando uma decisão do STF e ainda assim a gente que não aceita. Veja, então esse é um problema sério porque tem que conversar com o cliente dizendo que já está apostado que, por exemplo, o ICMS não compõe a barra de cálculo de PIS e COFINS, ainda assim há uma resistência e aí você tem todo um cuidado em argumentar com o seu cliente de que a União não pode, não deve constituir créditos tributários sobre esse tema mais. E ainda assim encontra uma certa resistência. Mudar a forma de emitir documentos, entregar na obrigação acessória isso, eles têm muita dificuldade de interpretar e entender.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P7 - Eu acho que metade das interações são bem definidas e a outra metade entra para o lado ambíguo.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P7 - Eu não vejo diferença na questão. O problema é do convencimento, da literalidade da lei e da interpretação da lei. É preciso levar isso para o empresário. E, de certa forma, na situação ambígua a gente precisa também criar uma relação com outros agentes técnicos da nossa área como advogados (...) então você tem níveis técnicos como o contador ou com o advogado. São dois profissionais indispensáveis nessa assessoria tributária e que quando chega nesse nessa ambigüidade existe uma importância da validação aí do corpo jurídico da organização. E a gente sempre necessita deles e eles sempre estão realmente de fato prontos a atuar e de forma estratégica contribuir com o empresário. Quando há uma situação ambígua e se a lei não definiu ou não deixou claro o contribuinte tem aí a prerrogativa de buscar os seus direitos. Por exemplo, conseqüentemente a gente tem uma procuradoria da Fazenda Nacional acatando uma decisão do STF, veja o STF, e ainda assim a gente encontrou e encontra uma certa resistência e aí a gente vai lá na questão da letra da lei porque não houve tempo ou talvez uma certa morosidade do agente que faz a lei, que não houve modificações na literalidade da lei. Veja então esse é um problema sério, porque tem que conversar com o cliente dizendo que já está apostado que, por exemplo, o PIS e a COFINS não compõem a barra de cálculo do ICMS, ainda assim há uma resistência e aí você tem todo cuidado em argumentar com o seu o seu cliente de que a União não pode, não deve constituir créditos tributários sobre esse tema mais (...)

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P7 - Eu sinceramente estou muito bem confortável em relação a ao medo de perder cliente, porque é um trabalho que já amadureceu em termos de consultivo. Menos pressão.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P7 - Nosso papel também é observar situações de risco e situações de oportunidades. Na maioria dos trabalhos eu preciso fazer um diagnóstico completo na atividade do contribuinte, na atividade do empresário. E esse diagnóstico tem tudo a ver com o olhar tributário. Então quando você faz esse diagnóstico é aí onde você encontra exatamente aquilo que eu te comentei, oportunidades. São oportunidades que estão sendo discutidas e outras estão muito bem claras, definidas em lei, porém para o cliente está gerando risco tributário. Eu faço um diagnóstico completo com o olhar tributário e indico ao cliente os riscos e a necessidade de mudar procedimento, argumento com meu conhecimento e com as técnicas legais.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P7 - Então elas não mudaram porque elas continuam funcionando.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P7 - As persuasões são as mesmas, mas os estágios são diferente. Uma empresa de um porte mais modesto você muitas vezes, você já alcança o próprio empresário, a própria a equipe técnica. E nas grandes corporações, já não é tão simples assim. É claro que se você conseguir galgar esses argumentos são o mesmos, tá?

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)

Entrevistado P7 - Sim, sim. O desconhecido é mais inseguro. Então, a argumentação técnica ela é imprescindível, maior esforço.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P7 - já na naquele que você tem um tempo maior tal é mais fácil, não é tão complexo assim porque ele já conhece seu trabalho, já confia. É mais fácil.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P7 - Na verdade tudo né? É, a gente se vende o tempo todo né? Eu sou marketing, porém do outro lado você tem que ser um interlocutor também. Então, Andrea, eu acredito que a gente precisa estar bem-preparado, bem munido de questões técnicas atualmente para levar confiança a quem deseja a contratação.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P7 - Ah a vivência ajudou muito, tem ajudado, né? É, percorrer em vários ramos e mostrar os trabalhos já realizados. Isso tem aberto portas e contribuído para o fechamento da conversa, do acordo, né? Empatia, confiança.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P7 - Isso se tem mudado um pouco nos últimos anos por causa da pandemia, mas a interação com os clientes sempre foi visita presencial. Tenho clientes que a gente já tem um relacionamento sólido e as seguintes propostas ou as seguintes demandas já não necessitam de tanta presença, faço muito reunião online.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P7 - De qualquer alteração no âmbito tributário é preparar de fato uma apresentação e demonstrar a alteração tributária ao seu cliente e o impacto que ele terá no negócio. Se revestir de fundamentos técnicos.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P7 - Andreia, como meus trabalhos em grande parte são projetos pontuais a interação com o cliente é no decorrer dos projetos. Existem poucos trabalhos contínuos, né? E essa interação realmente acontece quando as movimentações vão impactar o cliente. Então é necessário fazer uma interação com o cliente. Essas interações são demandas de forma pontual, até porque o "reloginho" tá rolando né?

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P7 - É Andrea, no meu caso propriamente dito a minha empresa, eu não tenho como te precisar esse modelo. Até porque ela é empresa bem modesta no sentido de um trabalho consultivo profissional. Não tenho treinamentos.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P7 - Bom, primeiro é estudem e foque em nicho, se especialize. Então tem que ter um nicho, tem que ter um foco. A sua empresa pode ter vários negócios, tá? Mas um negócio bom será o que você está conduzindo e em ser muito bom naquilo, naquele nicho. Tem espaço para todos, mas se especialize.

Entrevistado P8

São Paulo, 22 de março de 2022.

Pesquisador - Olá, doutora Karen, muito obrigada por aceitar esse convite para participar de minha dissertação de mestrado. Eu estou numa fase conclusiva e a minha pesquisa trata da relação do consultor tributário com o cliente, dessa interação. E a ideia é fazer algumas perguntas que eu já tenho no roteiro e de antemão, já agradeço a Dra. Karen, muito obrigada por me atender prontamente. Eu sei que o nosso tempo é valioso e eu te agradeço bastante.

Entrevistado P8 - Eu que agradeço o convite, é uma honra poder participar e colaborar aí do seu projeto. Espero realmente poder ajudá-la.

Pesquisador - Bom, vamos lá, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária, Karen?

Entrevistado P8 - Como consultora há treze anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P8 - Consultoria tributária, mais especificamente voltada para área de indiretos.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P8 - Traçar procedimentos, regularizar condutas, acompanhamento de autos de infração, de respostas, enfim, processos de fiscalização e um trabalho bem orientativo, bem pegar na mão do mesmo, desenhar e dizer como tem que ser feito.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P8 - Eu sou formada em direito.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P8 - A primeira faixa, eu estou com trinta e seis, essa semana eu faço trinta e sete.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P8 - Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P8 - Ele é mais no sentido de projetos de atendimento e de demandas pontuais.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar).

Entrevistado P8 - Então no caso depende de como é conduzida a consulta pode ser que esteja falado com cargo mais chave ou pode ser que seja falado com equipe técnica.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como "Bem definida" ou "Ambígua". Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e "Ambígua" é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa "Bem definida"?

Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P8 - Sim é... ao longo ao longo desses anos é possível, foi possível experimentar os dois tipos de comunicação né? (...)Você tentar compreender o que a pessoa está colocando ali para você. Né? Quando ela consegue se expressar bem, ela está bem, o problema dela, ela consegue ser clara na dificuldade, no que ela precisa de resolução, obviamente a comunicação é melhor, o resultado é mais assertivo (...) ou existe aquele cliente também que fica confrontando sua resposta com a de outros profissionais (...)por exemplo, um cliente me contatou pedindo o estudo de como seria a parte fiscal e tributária de uma determinada operação que ele iria fazer, mas que ele não deu tantos detalhes e aí quando eu fui fazer o estudo olha eu preciso dessa informação, da informação XYZ. Ele disse, ah, mas eu não tenho. Eu falei, mas sem essa informação eu não consigo avançar, porque você precisa, digamos assim, de uma definição contratual, da relação entre as partes envolvidas para daí eu te dizer qual é a tributação adequada. Aí ele falou olha, mas eu imagino que o modelo de tributação vai se parecer com essa situação. E aí eu quando fui olhar pra essa situação eu não conseguia enxergar a mesma analogia para o caso dele. Falei, para esse caso que você colocou como exemplo eu enxergo que é totalmente diferente do seu caso (...) E quando a gente atende cliente com situações bem definidas que eu já consigo dizer pra ele é o artigo tal, é a lei tal, é o item tal e ele aceita.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P8 - Eu não consigo dizer para você dentro dessa classificação de bem definida se é cinquenta por cento de um lado cinquenta por cento de outro né? Não consigo.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P8 - Olha eu fui tentando trazer em maior nível de detalhe e outros argumentos que pudessem embasar de uma forma mais firme aquilo que eu já tinha pontuado. Então aí eu fui usar de outros argumentos. Fui complementar. Olha, quando a gente olha pro código tributário nacional ele tem essa disposição, essa disposição ela é aplicada a todos os estados. Eh quando você olha pra essa questão eh do benefício ele está protegendo o por exemplo o fabricante que está dentro do estado, não está privilegiando quem está fora [para proteger o cliente](...)Então trazer mais argumentos pra que ele se sinta de fato convencido eh de que aquela situação eh pode ou não ser feita e enfim na realidade a gente procura dar maiores elementos possíveis mas a a o convencimento é de cada um (....)Eh também tenho uma linha diante da da minha atuação que é sempre é no viés mais preventivo. Sempre procuro colocar quais são os riscos que ele pode assumir. Em maior ou menor escala, mas a decisão é sempre a dele.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P8 – *Não respondida.*

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P8 - Obviamente eu tenho muito mais bagagem agora. Eu vim acompanhando diversos cenários que me permitem explicar para o meu cliente com maior certeza, com maior segurança aquelas situações que eu sou questionada, então obviamente que hoje eu entendo que os meus critérios, os meus argumentos de persuasão são muito maiores do que aqueles que eu utilizava no começo, justamente por toda a bagagem adquirida (...)eu procuro sempre explorar o lado técnico, eu sempre procuro também me colocar no lugar do cliente, buscar entender qual é a real necessidade dele. Se ele não deixou isso transparente, buscar compreender qual é a real necessidade dele. Me colocar no lugar dele.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P8 - Olha eu acredito que sim. Não dá para comparar a atuação no início da carreira e agora, agora claramente tenho mais “bagagem” e segurança para tratar com o cliente.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P8 - Eu Karen eu procuro tratar da mesma forma ambos os clientes. Ambos os clientes são importantes né? A gente acha que por ser maior é mais importante, não necessariamente. Um pequeno hoje pode se tornar grande amanhã ou ele pode te indicar para um cliente grande, então eu busco trazer essa satisfação para o cliente, seja ele pequeno ou grande da mesma forma. Satisfazer em termos de argumento porque não é só uma satisfação do cliente é uma satisfação minha também.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento).

Entrevistado P8 – Ah, sim é mais fácil quando você já estabelece, já tem um elo de confiança é bem mais fácil.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P8 - Pelo menos dos casos com que eu já pude me deparar, que eu tinha uma relação mais estreita, ficava mais fácil. Não precisava explicar muito, não precisava de muito esforço ele diz “está bom, se a doutora falou eu confio”.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P8 – Sim. Com certeza. É fundamental convencer o cliente.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P8 – Olha, eu pelo menos entendo que seria a questão da confiança, da segurança. Acho que isso é muito importante, acho que nessa área de consultoria você tem que ser assessorado por alguém que te passe credibilidade, te passe confiança para justamente aquela pessoa que bem nessa linha mesmo, de confiança, vai entender o seu problema, que vai tentar buscar a melhor solução. Se não tiver a melhor solução, a menos ruim digamos assim né? Que vai colocar todas as possibilidades para você e vai te orientar e vai aceitar qual for a sua escolha.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P8 - (...)para todas elas eu procuro fazer uma de cada vez, eu prefiro me dedicar a cada um no seu devido momento, né? Não gosto de estar falando com um e também estar falando com outro e escrever para outro. Nós mulheres, nós temos multitarefas, né? Fazemos muitas coisas ao mesmo tempo, mas eu prefiro me dedicar cada um no seu momento.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P8 - (...)Claro que eu vou esperar uma reclamação se for uma questão de aumento, fica nervoso até. Por que que o governo está fazendo isso? Como é que eu vou parametrizar o meu sistema a tempo de atender essa disponibilidade? Então é o que a gente busca é orientar, não é só dizer teve essa alteração, é informar olha, teve essa alteração isso vai impactar em A, B e C das suas das suas operações o que você precisa analisar é isso aqui o que tem que fazer para se adaptar, então se você vai ter que fazer tal ajuste no seu sistema, a nota fiscal vai ter que sair dessa forma, sua escrituração dessa outra forma, o resultado vai te impactar, né? Em tal situação, mostrar para ele quais os possíveis reflexos que ele possa ter.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P8 - Diário, sim diário. Os clientes gostam muito do WhatsApp embora eu prefiro o registro por e-mail né? Mas, às vezes, também a gente percebe a necessidade de que falar e é o ideal ele te ouvir ou às vezes como eu mencionei no início ele não sabe se expressar muito bem. Então, você tem de tentar “tirar leite de pedra” para poder entender o que que ele está querendo colocar. Cada cliente, cada demanda vai te direcionar para qual o melhor canal.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P8 - Eu na realidade, eu comecei a trabalhar com quatorze anos, como menor aprendiz e fiz vários cursos no SENAC na época né? E a gente recebeu todo um treinamento voltado para atendimento ao cliente também por várias companhias que pelas quais eu passei.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P8 - Ser mais amistosa possível para você realmente conseguir entender qual é a necessidade e entender como você vai conseguir ajudá-lo, né? Então acho que ponderar, questionar, para você extrair informações dele é essencial pra quem tá começando nessa área de atuação de consultoria.

Entrevistado P9

São Paulo, 30 de março de 2022.

Pesquisador – Olá P9, boa noite, eu estou muito honrada em ter você no meu projeto de pesquisa. Você é uma pessoa realmente notória, quando falamos de assuntos relacionados a área tributária, eu sei que você está sempre acompanhando todos esses aspectos aí junto aos seus clientes. Me sinto muito honrada em ter você aqui no meu projeto de pesquisa e agradeço muito pela sua participação e por você ter aceitado esse convite.

Entrevistado P9 - Sim, agradeço o convite. Por estar sempre me acompanhando e foi uma satisfação imensa ter conhecido você ministrando aulas, aprendi muito e daí ter esse convite de você é muito gratificante porque assim, mostrou que o meu trabalho chamou a atenção de alguma forma.

Pesquisador – Bom P9, como já explique previamente sobre o meu projeto de pesquisa, vou começar a fazer as perguntas, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P9 - Há três anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P9 - Eu atuo com a parte de consultoria como profissional autônoma.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P9 - Eu incremento essa parte de consultoria tributária para analisar qual é a melhor carga tributária para o cliente. Dentre essa consultoria eu atuo com outras para agregar, né? Onde parte a consultoria financeira, onde realmente isso faz a diferença em um negócio também. Entre outras também de estratégias, de planejamento estratégico. Então tem aí evolução com essa técnica que eu estou criando, né? Essa prestação de serviço é uma prestação de serviço mais abrangente, ela não fica só ali na parte tributária né? É um combo.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P9 - Sou bacharel em contabilidade.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P9 - Vinte e três.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P9 – Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P9 - Eu presto de forma mais pontual. Por demanda.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar).

Entrevistado P9 - É o dono da empresa. O sócio.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P9 - Tem situações que alguns clientes nos procuram para prestar o serviço da contabilidade, porém, e se a empresa estivesse em outro regime tributário? A gente analisa de forma mais técnica se ele pagaria menos tributos(...) Acontece da gente estar ali argumentando e ele questionando, mas aceita a nossa opinião somente depois que a gente formula ali toda a estratégia tributária para ele, mostra realmente comparativo dentre o simples, o lucro presumido ou até mesmo o lucro real dependendo e daí ele acata porque a gente mostra uma autoridade ali, uma persuasão, né? na questão da negociação com ele. Na relação ambígua, que não é clara na lei, é... acredito que não, que eu que eu esteja lembrada agora no momento acredito que não. As únicas experiências que realmente foram de o cliente achar que sempre um regime tributário tem a menor carga tributária e mostramos os cenários.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P9 - Então a gente pode afirmar que aproximadamente o percentual das suas interações ela é relacionada a interação bem definida (bem definidas).

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P9 - (...) agregar ali um valor (...)ajudar o o empresário(...) é auxiliar ele a pagar a pagar menos tributos(...)auxiliar esse crescimento(...) então tudo se resume a ajudar o empreendedor a ter uma visão estratégica do negócio dele e ele está atuando de todas as formas seja financeira, seja tributária, seja em estratégia, até mesmo de marketing porque a gente terceiriza esse serviço ,então a gente agrega um grupo de prestação de serviço ali onde ajuda o empreendedor e a empresa dele a crescer, a buscar oportunidades, a estar atualizado no mercado e a carga tributária auxilia encontrar isso, né?

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P9 - Acredito que no início é bem mais difícil, até porque você está se posicionando no mercado. Você atrair um uma confiança é algo é algo constante, é algo que você vai construindo aos poucos. Construir um posicionamento não é do dia para a noite. É como você atende o primeiro cliente, é como esse primeiro cliente vai lhe indicar.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P9 - Bom, primeiramente mostrar o seu profissionalismo. Mostrar aqui o que você está passando ali para ele e existe um conhecimento teórico. E muitas vezes experiência, demonstrar ali através de uma apresentação para ficar algo mais profissional. E a forma que você se pontua com o cliente. Embora alguns questionamentos ali na hora de uma apresentação, na hora de um de um diálogo. Você pode não saber de tudo, mas saber conduzir ali algumas situações que você não consegue responder no momento, mas persuadir aquela conversa que continue passando aquela segurança para o cliente e que no final o cliente se sinta seguro. E se for entre outras prestações de serviço, ele está ali confiante que vai ter um profissional competente para estar dando o andamento e ele se preocupe com outras estratégias.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P9 - Sim. Sempre mudam. Principalmente no meio digital que vivemos. O profissional, seja ele da área contábil ou de qualquer outra área distinta, né? Ele tem que estar se atualizando. Se atualizando e principalmente falando de uma forma direta e buscar ferramentas digitais pra auxiliar nos processos (...) então se você é profissional e não se não se integrar nesse meio que

vivemos você vai acabar ficando para trás. Então quando a gente fala em persuadir uma situação você tem um posicionamento digital. Você criando um conteúdo específico.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes).

Entrevistado P9 - Eu acredito que um cliente novo não tem uma relação próxima e se você se posicionando da forma correta, mostrando o seu nível profissional, mostrando o seu nível intelectual, é mais fácil você persuadir ele, fechar contratos, enfim, sem muitos questionamentos, só com os questionamentos ali no momento das apresentações.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento).

Entrevistado P9 - Eu acredito que um cliente novo é mais fácil a gente conseguir fechar mais rápido do que alguém que já conhece ali bastante tempo. Eu acredito que se você tem as técnicas corretas, né? O posicionamento correto, um cliente vai fechar pelo valor que você cobrar, não vai ficar pedindo desconto, não vai ficar questionando o seu trabalho e vai aceitar o que você ofertou ali, né? E esperar os resultados, lógico.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P9 - Um cliente que te acompanha ou alguma, um amigo ou uma pessoa próxima que tem um nível de conhecimento com você vai questionar preços, questionam um pouco do seu trabalho. É o momento de mostrar autoridade. Eu acredito que um cliente novo não tem uma relação próxima você se posicionando da forma correta, mostrando o seu nível profissional mostrando no seu nível intelectual, é mais fácil você persuadi-lo.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P9 - *Não respondida.*

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P9 - Primeiro estou num processo de lapidação constante, né? Buscando conhecimento, buscando autoridade, buscando criar network positivo e também na parte de prospecção de clientes, eu tento manter ali que o cliente fique motivado, que o cliente esteja satisfeito com aquela prestação de serviço para que eu também tenha o marketing, né? Através não só do meio digital, mas com o “boca a boca”, como as indicações que é algo muito positivo. Quando o cliente vem me procurar, muitas vezes ele me conhece através do meio digital.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P9 - Não fica só entre uma pessoa. Dependendo do pacote que o cliente escolha.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P9 - Quando a gente recolhe os dados que faz uma apresentação que prepara ali todo o material com os resultados da empresa dele mostra, né? faz um comparativo, mostrando tudo que foi analisado ele acata. Quando elaboramos uma apresentação e mostramos todos os possíveis resultados para a empresa, normalmente com números, gráficos, todos os dados para que ele consiga visualizar o que alterou e qual o impacto, o cliente consegue ver o benefício da contratação de consultoria e assim, podemos evoluir em outras demandas

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P9 - Fluxograma de todos os processos para que a gente consiga ter um início, um meio e um fim, né? Mensalmente com cada cliente para que ele não fique disposto ali a ter informações que retem dúvida para ele, né? Então essa interação é feita através de um grupo no WhatsApp do qual eu crio com cada cliente. Inicialmente está dando certo esse método, porém, na medida que for crescendo a gente tem que ajustando cada processo. Reuniões também, online ou presencial. Esse contato direto também com a empresa é muito importante, certo? E os demais

mecanismo são através de ligações, né? Mandando sempre algum material, mandando algum e-book também informativo para que ele consiga estar agregando valor a empresa dele e se mantendo atualizado.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P9 - Buscar ali aperfeiçoamento sobre o atendimento eu sempre estou em constante evolução inclusive gosto muito de fazer investimentos em mentorias né? Porque é um conteúdo mais direcionado, lapidado, sobre atendimento. Já fiz também sobre outros assuntos. E cada mentoria que eu faço eu tento trazer um nível de conhecimento para cada cliente. Buscando sempre como eu falei, né? Criar pilares para auxiliar cada cliente, não só a contabilidade, tributário, mas no crescimento de cada negócio.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P9 - Conselho seria de criar um posicionamento adequado utilizando dos mecanismos das mídias sociais (...) criar autoridade no seu nome (...) eu o profissional esteja atualizado.

Entrevistado P10

São Paulo, 19 de maio de 2022.

Pesquisador – Neusa, boa noite, muito obrigada por estar aqui, vou começar agradecendo sua participação. Eu a conheço há muitos anos e sei o quanto é uma profissional dedicada na área tributária e em consultoria, obrigada por me ceder este tempo.

Entrevistado P10 – Eu que agradeço o convite. Já passei por isso e sei o quanto é importante.

Pesquisador – Bom, então como já expliquei previamente meu projeto, vamos às perguntas. Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P10 - Onze anos já nessa área na área tributária, na área de consultoria.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P10 - Numa consultoria tributária mesmo e atuo na parte tributária e de contabilidade.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P10 - Consultora pleno na área tributária federal e contábil. Atendo os clientes em demandas dessas áreas.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P10 – Contabilidade. Tenho pós-graduação em controladoria no Mackenzie e em 2018 conclui o meu mestrado em Controladoria e Finanças, pela FIPECAFI.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P10 - 46 a 55.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P10 – Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais

Entrevistado P10 - Não, os clientes são rotativos. Por demanda.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar)

Entrevistado P10 - Eu já cheguei a falar desde o estagiário ao assistente, né? Ah aquele que é gerente, aquele que é o contador o advogado, então a gente tem aí essa escala de diversos níveis.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P10 - Porque assim, na consultoria como a gente vive diversas situações no dia a dia, hoje eu vivi as duas, olha que coisa, né? (...) onde ah a pessoa estava com a seguinte dúvida com relação a um pagamento em atraso, então ele apurou o ganho de capital de uma venda de uma participação societária e esse pagamento desse ganho não ocorreu na data prevista que é a legislação determina que é trinta dias, né? Após o ganho, após o recebimento desse ganho. E ele estava contestando que mesmo em atraso não teria juros e multa, porque se tratava de um ganho de capital de venda de participação societária. Porém na legislação, né? Na Instrução Normativa n. 84 se eu não me engano ali pelo artigo 32, ele deixa claro que o pagamento fora do prazo está sujeito a juros Selic e multa de 0,33% (zero virgula trinta e três ao dia.) Então isso está pacificado. Ali é geral a legislação está clara e ele não traz exceção. (...) A outra discussão foi sobre conceito de demais receitas no presumido, a empresa alugava imóveis e queria entender se isso seria ou não receita bruta. Veja, se a empresa está tendo um faturamento mensal há mais de dois anos isso não é da atividade? Precisa entender o que e como ela operacionaliza essa atividade. Se é ou não escopo da atividade para então definir se é receita bruta. O cliente alega que não tem no objeto e ela simplesmente me contestou, sem entender meus argumentos. Eu acho que a interação é mais fácil quando ela é definida, porque aquela coisa do “preto no branco”. Então é mais fácil.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P10 - Acredito que em termo de oitenta e cinco por cento bem definida. Quinze por cento, ambígua.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P10 - Então o objetivo é sempre orientar para que o cliente faça o correto de acordo com a legislação e não sofrer penalidades futuras.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P10 - É, é diferente. Porque o bem definido já está claro na legislação, né? E isso e o ambíguo você precisa esclarecer melhor. Convencer exatamente. Eu acho que a questão não é nem reter. Eu acho que é uma questão mais de segurança, né? Por que no decorrer do tempo você tem uma persuasão no sentido melhor, de explicar melhor, né? Uma facilidade de lidar de acordo com o nível do conhecimento de quem está te perguntando, né? Então dependendo de quem está te perguntando, você pode dar uma resposta de pronto e a pessoa aí fala nossa é isso mesmo. Dependendo da pessoa que está te perguntando você tem que pegar na mão e falar olha, é assim, assado, você tenta exemplificar com algo, né?

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P10 - Sempre com a legislação. É sempre com a legislação, sempre mostrando as penalidades que pode haver. Digo “pensa, olha, cuidado, tem uma multa, tem uma legislação assim, tem uma penalidade”. Então, não deixa de ser uma forma de persuasão, né? E importante é que mostro também minha experiência profissional, meus anos de carreira.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P10 - Eu acho que acaba mudando, mas por conta do nosso amadurecimento. Então hoje na condição de ter mais conhecimento eu não eu não me desgasto tanto para convencer, porque eu não tenho que convencer eu só demonstro.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes).

Entrevistado P10 - Eu diria que é mais fácil. Ele conhece a sua seriedade.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento).

Entrevistado P10 - Eu diria que é mais fácil.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil 'persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P10 - Eu acho que traz mais facilidade na relação, por conta do próprio relacionamento, né? Do dia a dia.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P10 - De uma certa forma assim, eu acho que faz parte do próprio trabalho do consulto, né? Porque de uma certa forma precisamos persuadir no sentido de fazer a pessoa enxergar o que está na legislação e o que é correto fazer ou qual caminho ir. Entender o escopo e orientar, recomendar.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P10 - Vai desde o tom de voz, vai desde a forma como você fala, vai desde a forma como você compreende a pergunta, né? Como você é paciente em responder, em talvez repetir a resposta. Ou seja, no atendimento.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P10 - Sempre individual. Um por vez.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P10 - Tem aqueles que não concordam e aí você fala eu também não concordo, mas é o que está na legislação. Então, explicamos e orientamos e ele analisar qual a melhor estratégia.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P10 - Telefone, só telefone. E a frequência diária.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P10 - Eu não tive, eu acho importante eu acho que sim, deveria ter porque não é só é uma questão de conhecimento técnico na verdade vai muito além, né? É como eu falei na resposta anterior, é uma questão de empatia, né? É uma questão de saber tratar com o cliente. Ah, mas eu não sou vendedor. Mas você trabalha com o cliente. Eu acho que deveria ter sim, né?

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P10 - Eu acho que quanto mais conhecimento a gente tem, a gente chega num nível de saber como tratar, de acordo com a pessoa que está ali na sua frente. Ter empatia. Ter humildade também que você não sabe tudo, porque por mais conhecimento que a gente tem a gente sempre aprende, né? É isso.

Entrevistado P11

São Paulo, 16 de maio de 2022.

Pesquisador - Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P11 – Há trinta anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P11 – Em consultoria tributária e também sou consultor autônomo.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P11 - Consultor tributário e profissional autônomo também.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P11 - Contabilidade e Direito.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P11 - 36 a 45.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P11 – Masculino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P11 - Numa média de cinco anos.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar).

Entrevistado P11 – Então, pelo perfil dos clientes que eu tive mais contato, tive no primeiro momento com a direção para fechar o contrato, mas o maior tempo foi com o pessoal da área operacional e coordenação. Coordenação estava exatamente para fechar algumas decisões, alguns caminhos tributários, enquadramento e depois o pessoal da área fiscal e tributária e o pessoal do operacional.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”.

Entrevistado P11 - Sim eu tive experiência em ambas, né? Aqui pela multiplicidade das situações da legislação tem muitos cenários que tem muitas variáveis. (...) então, por exemplo, questões de PIS e COFINS. Cada dia mais cabendo interpretação, né? Por decisão do STJ, né? Conceito de relevância. Não importa o ramo. Então isso abre variáveis de discussão e fica essa situação ambígua. E eu luto comigo mesmo para ser o mais objetivo, né? Estão saindo cada vez mais atos declaratórios da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional. E claro, ela foi fruto de muita discussão, mas eu posso afirmar que são as que saem atualmente e as coloco definida. Já ambígua, por exemplo, um cliente meu que começou como Microempreendedor MEI, né? O microempreendedor individual e fica com aquela questão conceitual. Chega o momento de ele avançar numa situação um pouco mais de microempresa, está crescendo. Graças a Deus, é um ambiente que está num ramo que está super bem, só que ele é um excelente empresário, mas não tem noção nenhuma do que está crescendo e eu procuro mostrar para ele eu falo “olha, você precisa crescer, você precisa se formalizar, você precisa se organizar” Então eu fico martelando em coisas que ele não se identifica, ele não quer ler, ele não quer compreender, não quer entrar na cabeça dele a lei. Fico nessa argumentação.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P11 - Mais definida acho que sessenta por cento e ambígua quarenta por cento.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P11 - Então você tenta explicar com palavras diferentes a mesma coisa. Então tem que persuadir exatamente dando vários argumentos, mas tentando convencer ele da mesma coisa. Aí depois fala pela terceira, quarta vez e vai tentando encaixar ele num contexto mais próximo do dia a dia dele. (...) Exemplificando com pessoas próximas também é um argumento, como outras empresas fazem.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P11 - Está cada vez maior porque eu vejo assim, são mais profissionais e é cada dia mais, valendo menos, e o cliente buscando preço. Então é difícil convencer ele desse seu diferencial. Ele procura o mais barato, ele vê números e então está mais difícil a cada dia que passa justificar a boa técnica e o seu preço.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P11 - Eu procuro apresentar alguns casos, por exemplo, saiu uma matéria de jornal, o cabelereiro passando cartão de crédito era um volume de faturamento, mas declarava outro bem menor. Eu falo “olha, realmente a Receita Federal está bem aparelhada, muito mais que antigamente, há um risco”. Ou seja, tem que ser supersimples, não adianta ser tão técnico se não a pessoa não te ouve mais.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P11 - Não. Eu acredito que não. A gente tem que “se virar nos trinta” cada vez mais em ser criativo. Eu demonstro para o cliente a base legal.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P11 - Olha, a gente pode dizer que os clientes mais inteligentes, mais instruídos compreendem mais o que você está falando e o menor cliente ele é mais teimoso conhece menos e te dá mais trabalho para convencer. O maior, ele pesquisa e depois se ele achar algum argumento ele volta.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento). Influencia o tempo de relacionamento?

Entrevistado P11 - Sim, influencia porque os clientes mais antigos confiam mais, bom se o Rogerio está falando ele pesquisou, não estaria falando “besteira”.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P11 - A relação próxima facilita suas recomendações, tem um peso maior, né?

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P11 - Sim, sim eu entendo como fundamental, por quê? Não adianta a gente ser um excelente técnico e entregar uma informação se ele também não está entendendo o que está colocando lá no papel. Tem que ser mais JT, né? Então lembra disso? Tinha a Folha de São Paulo, com um texto robusto e tinha o Jorna da Tarde (JT) fácil de entender. É verdade porque a gente lia uns jornais mais robustos né? Então você tinha que entender de índice econômico de uma série de questões e às vezes aquela mesma informação era traduzida linguagem que você. É fundamental convencer o cliente.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P11 - Credibilidade, postura, vejo também que em virtude da pandemia o preço.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P11 - Ah geralmente é em equipe. Geralmente não é um só, geralmente são dois, três, quanto maior a empresa mais envolvimento simultâneo.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P11 - Apresentando a legislação de uma forma mais simples. Primeiro apresentando as novidades que saíram no dia para ele e procuro direcionar ao negócio dele, e quando você fala lá do tema dele, que é bom, ele fala “opa, opa, agora é interessante”.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P11 - Disparadamente WhatsApp e conforme a demanda dele.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P11 - Já fiz um treinamento e acho que tenho que direcionar mais tempo para melhorar o atendimento, ponto de melhoria para mim mesmo, para a minha empresa.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P11 – Eu vejo que a cada dia que passa tem que mergulhar um pouco mais no que interessa para o cliente. Às vezes o mesmo que seja com um colega da área técnica e que tem experiências diferentes né e a cada dia que passa a gente percebe que lê cada vez menos. Prender a atenção do cliente. Procurar aprender como atender melhor. Se conectar mais ao cliente. Estudar muito.

Entrevistado P12

São Paulo, 06 de junho de 2022.

Pesquisador – Olá Roseli, boa noite, muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa. Eu fico muito orgulhosa, muito honrada, porque eu conheço seu trabalho uma profissional assim de exímia qualidade, uma profissional dedicada e que eu não preciso falar muita coisa, mas assim, de fato eu fico feliz de poder contar com você aqui.

Entrevistado P12- Obrigada Andrea, eu também fico bastante feliz em saber que você pensa isso de mim, muito obrigada.

Pesquisador – Bom Roseli, como expliquei previamente o meu projeto de pesquisa, vou iniciar com as perguntas. Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P12 – Há sete anos.

Pesquisador – Roseli, em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P12 – É uma empresa de consultoria.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P12 – Estudo a legislação, produzo conteúdos, atendo as demandas e consultas tributárias dos clientes na área federal e contábil.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P12 – Sou contadora com pós-graduação em controladoria.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P12 - Eu tenho cinquenta, Andreia.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P12 – Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P12 - A gente tem bastante cliente assim que já está há muitos anos, né? Na consultoria tem outros que não. A gente sabe que é cliente antigo porque ele já vem e já sabe o a forma como a gente atua, como é o perfil da empresa. Mas, eu sei que tem clientes mais antigos tem outros mais recentes também, né?

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar).

Entrevistado P12 - Algumas vezes, pelo tipo de pergunta que vem e pela forma como a pessoa entende o que está falando você sabe que você está falando com um auxiliar. Na maioria equipe técnica.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”.

Entrevistado P12 - É a gente tem isso, né? A gente tem e define como interpretação. Quando tem a situação que está ali específica na lei, você fala oh, com base na legislação esse assunto é isso. E quando a gente não tem, por exemplo, aconteceu recentemente a questão do PERSE e que tem muitas dúvidas e que conflita com outras legislações. Para garantir uma segurança jurídica, a gente até recomenda consulta ao fisco. Então a gente fala “olha ainda a Receita Federal não trouxe uma regulamentação, nosso posicionamento é assim, mas poderia ser dessa forma, mas para garantir a sua segurança consulte o físico” A gente fala de interpretação, é difícil, porque às vezes eu interpreto de uma forma, o outro de outra e são interpretações divergentes.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P12 - Uns oitenta por cento a gente já tem bem definido com base e o restante precisa de um alinhamento.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P12 - Eu não diria que seja uma persuasão, eu diria que seja um convencimento com o fundamento. Quando é mais de uma legislação que você tem que interpretar a gente coloca tudo isso fala, olha com base nisso combinado com aquele outro desta forma, precisa agir assim. Proteger mesmo, orientar do risco.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P12 - Na empresa que eu estou hoje inclusive isso é vinculado até mesmo as gratificações que a gente recebe, da retenção do cliente, de tratar bem o cliente.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P12 - Então tem vários tipos de justificativa. Eu tenho aquela que pode ser na penalidade, com base na legislação. A maioria das questões além da penalidade é a responsabilidade. Hoje tem sérias consequências essa questão da responsabilidade do contador. Então ele pensa duas vezes.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P12 - a coisa que a gente vai aperfeiçoando na medida do tempo assim que você vai tendo mais experiência você vai tendo mais argumentos assim pra levar isso pro cliente essa questão principalmente da responsabilidade técnica a gente vai tendo mais fatos ali que você pode levar além.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes).

Entrevistado P12 - Na verdade assim os clientes que são maiores, eles já têm essa cultura, né? De saber que são mais regrados, eles observam melhor a legislação porque também as pessoas que trabalham ali já têm um conhecimento maior. Agora, o que a gente precisa convencer por falta de conhecimento mesmo são nos menores, eu creio. Já é uma empresa maior, ela já tem profissionais de maior gabarito ali para atender, eles fazem uma consulta e não vem por assuntos mais fáceis. Quando é uma pessoa, é uma empresa menor ali, às vezes ele tem a mais essa dificuldade até de buscar informação, de entender a informação, de interpretar a legislação. Então eu acredito que essas empresas menores aí a gente tem um trabalho maior de convencimento e até mesmo porque, muitas vezes, essas empresas menores quem manda não é o próprio responsável técnico que faz a consulta. Às vezes é o auxiliar que também não tem conhecimento nenhum ele só repassa informação aí fica naquele jogo né.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento).

Entrevistado P12 - Hum não vejo diferença nisso. Muitas vezes o cliente mais antigo tem mais confiança naquilo que a gente fala. Mas, muitas vezes ele também questiona, né?

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P12 - Tem clientes que procuram até por determinado consultor, porque ele sente maior confiança naquele que já atendeu ele, que já mostrou conhecimento, então ele confia, né? no que aquela pessoa fala. Então isso acontece muito. A gente fala de fidelização de cliente para o consultor. Mas, o problema é quando o consultor é mais próximo quando o cliente e trata de forma diferente, porque dificulta as demais interações. Mas creio que relação mais próxima, é melhor, mais fácil.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P12 – *Não Respondida.*

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P12 - O cliente ele procura a consultoria que traga maior confiança e que ele tenha um melhor custo benefício.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P12 - Um por vez.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P12 - Nesse aspecto, quando há essas alterações eles costumam aceitar bem. É porque não depende do de uma interpretação, né? E ele tem que analisar se alterou ou se deveria já ter visto. Se adequar.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P12 - Telefone, por escrito, essas duas formas e eles tem também um trabalho de assessoria, assessoria exclusivo pra ele.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P12 – Não fornece. Então, acho que é seria interessante sim ter um treinamento para atendimento ao cliente, né? Forma como você aborda, a forma como você responde, o cliente ele pode, às vezes, estar estressado e aí você acaba absorvendo isso e também tratando o cliente muitas vezes mal, porque você absorveu alguma coisa dele. Então eu acho importante, tem muito consultor despreparado nessa questão do atendimento.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P12 - Encantar o nosso cliente (...) passar uma informação confiável (...)fidelizar esse cliente, mas o principal é você encantar ele de uma forma que ele não queira de forma alguma sair pra ir pra outra (...)porque quando você vai contratar uma consultoria, você não vai olhar na tevê, no rádio, no jornal, você vai ver com outros profissionais que utilizam daquela empresa, qual é o que que eles acham, se eles gostam, se eles têm indicação, e o principal disso é o tratamento que você dá e a confiança que você passa para ele.(...) Consultor tem que estudar.

Entrevistado P13

São Paulo, 22 de março de 2022.

Pesquisador – Olá Poliana, muito obrigada por aceitar o meu convite. Como eu já havia conversado com você antes, eu sou Pesquisador e faço Mestrado na FECAP em São Paulo e te agradeço bastante por você participar do meu projeto de pesquisa. E toda a sua fala vai ser bastante importante, porque eu vou colher o que nós chamamos de insumo para poder entender uma série de questões do meu projeto de pesquisa.

Entrevistado P13 - Eu que agradeço. Muito boa noite Andrea. É muito bom fazer parte do seu projeto e poder colaborar, até mesmo considerando todo esse mundo tributário que a gente já vive aí há algum tempo. O prazer é meu. Obrigada.

Pesquisador – Obrigada, então vamos às perguntas. Apoliana, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P13 – Há nove anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P13 – É um escritório de advocacia, na área tributária.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P13 - Dou suporte aos colegas advogados com toda a prática que adquiri aí nesses longos anos (...) faço análise tributária das empresas (...) planejamento tributário. Também oriento esses clientes para que eles não tenham problemas junto ao fisco, consultoria, (...)oriento os advogados com toda a parte prática (declarações) No escritório de advocacia eu sou uma consultora que oriento tanto os clientes externos, quanto os clientes internos que são ali os meus colegas para que a gente consiga levar o melhor para os nossos clientes (...) o direito tributário ele precisa muito de um conhecimento contábil. Então não tem como evoluir o tributário sem o contábil.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P13 – Sou contadora.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P13 - Vinte e seis a trinta e cinco.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P13 – Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P13 – Temos demandas pontuais, por projetos.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar).

Entrevistado P13 - Equipe técnica.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”.

Entrevistado P13 - Sim, sim. Às vezes, o problema que nós terminamos enfrentando aí no dia a dia é quando é algo que já está definido na legislação, mas que, de repente, não representa vantagem para o cliente, né? Então com certeza ele vai tentar levar de uma forma, tentar buscar um benefício, mas que nós temos plena ciência que não vai adiantar. Então nessa situação o que que a gente tem que fazer? A gente tem que pegar toda a legislação, mostrar pra ele que já é algo definido, consolidado. Não tem muito para onde ir. Um exemplo de consultoria, um cliente vai adquirir uma outra empresa, não é compra de participação, é compra de um negócio. Só que eles vão pagar um valor bem mais alto por essa outra empresa e eles querem tratar essa diferença como ágio, e querem fazer a dedutibilidade desse ágio. Então a gente pega um ponto extremamente complexo, né? Na legislação. Por quê? Porque eu tenho a legislação que define quando o ágio ele é dedutível na apuração do IRPJ da CSLL. E não são para todos os casos. Agora explica para um cliente que ele vai pagar ali treze milhões, ele tem um valor de treze milhões de reais e que isso não vai ser dedutível. Que depois se ele realizar a alienação é que de repente ele tem ali essa baixa, né? Quando não existe a expectativa, não existe interesse de fazer a venda. Ele está adquirindo porque ele pretende adquirir um ponto. (...) Tem que fazer todo o levantamento dos pontos positivos, pontos negativos. Apresentar para o cliente. E claro você tem que ter um posicionamento em relação a isso. Como que você chega até o ponto que você fala para ele, olha o meu ponto de vista é esse nós temos isso e temos isso. Como que você chega nesse ponto? Fazendo análise, tá? Noventa por cento dos meus clientes atualmente é uma situação ambígua (...) então assim coloquei pra ele todos os pontos e deixei isso de forma bem clara todas com base legal.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P13 - Noventa por cento dos meus clientes atualmente estão em uma situação ambígua. É interessante esse ponto porque se eu for responder para você com base na consultoria onde eu estava até pouco tempo atrás, o percentual do que está consolidado é bem maior. Agora visualizando hoje onde eu estou hoje, em um escritório de advocacia, eu posso afirmar que noventa por cento dos meus clientes atualmente tem uma situação ambígua em consultas tributárias.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P13 - Bem diferente na verdade quando a situação ela é bem definida você encontra no cliente quando ele quer levar a vantagem tributária mesmo sabendo que ela não existe. Tá? Então, assim isso torna um pouquinho complexo, mas eles terminam entendendo né? (...) De forma totalmente clara colocando todos os pontos e colocando os pontos de riscos e os pontos de benefícios e eu vou falar para você que eles aceitam porque até mesmo quando eles estão em busca do escritório eles já procuram justamente para isso, a questão das teses, né? Que acontece muito no momento, é que eles já sabem quais são os pontos que tem que ser levantados.

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P13 - Estamos na nessa área, a gente sabe como é complicado, muda muita coisa, diversas legislações e interpretações, então a cobrança ela é mais interna, a pressão ela é interna. Mas, se eu fizer um levantamento com isso em relação ao início da minha carreira eu acredito que no início da minha carreira eu sentia uma pressão maior.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos?

Entrevistado P13 - Olha além da legislação que eu sempre uso ao meu favor pesquisas em relação a outras empresas que já foram autuadas, né? Então, levando para essa questão do cliente do ágil, eu fui buscar entendimentos do CARF, eu fui buscar opinião jurídica, eu fiz pesquisa em livros e com outros profissionais.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P13 - Com certeza. A experiência ela ajuda muito, né? Então assim, quando você conhece, você tem histórico de coisas que você já passou de clientes que você já atendeu, quando você tem conhecimento de interpretações, não tem como ser diferente, então como que eu vou falar para o meu cliente simplesmente olha você não pode deduzir esse ágil e ponto. Não, eu tenho que mostrar para ele o porquê ele não pode deduzir esse ágil. Então não é algo que eu vou bater de frente, eu vou mostrar dados para ele(...) e esses dados, claro, eu tenho hoje por que eu tenho experiência.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes).

Entrevistado P13 - Não, eu não acho que persuasão está ligada a importância do cliente para a sua empresa. É...eu acho que ela está ligada ao cliente em si, tá? De, que forma esse cliente atua no mercado? Há quanto tempo esse cliente atua no mercado? É uma questão de tempo e experiência. Imagine um cliente que viveu na época em que tudo era papel, para você colocar para ele que se fizer algo errado hoje vai ser fiscalizado com maior facilidade é mais difícil.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento).

Entrevistado P13 - Então eu analiso, não pela importância ou tempo do cliente, para o escritório e sim o cliente em si. Quem que é esse cliente? Eu tenho primeiro que saber quem é esse cliente, para colocar para ele qualquer ponto na situação dele. Sem conhecer não dá para ir adiante.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P13 - Olha, quando o cliente ele é próximo na verdade existe uma confiança maior. Então, às vezes, você não precisa de muito. Por quê? Porque ele já é próximo, ele já confia em você. Eu tenho clientes que qualquer coisa que eu vou colocar como opinião ele fala: não precisa nem mostrar na legislação, não precisa, você está falando, ok. Entendeu? Então é uma construção de confiança, é algo bem legal. Já o cliente que você não é muito próximo, tem que estar sempre com dados. Não é só a questão de persuasão é a questão de confiança e só com o tempo atuando ali ao lado daquele cliente, se conquista.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P13 - Sim, acredito que são importantes. Precisa sim para que o cliente possa se envolver com o consultor de uma forma que tenha confiança suficiente para passar as informações que o consultor precisa para fazer o seu trabalho e orientá-lo da melhor forma.

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P13 - Com certeza é a confiança. Somos consultores, não tem como ser diferente. Um cliente consegue perceber na sua voz, né?

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P13 - Depende da necessidade. Telefone, vídeo. Atualmente as consultas acontecem mais por vídeo, né? depende muito do momento e depende do que nós estamos tratando e quem está envolvido em todo esse processo.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P13 - Olha primeiro depende que alteração tributária nós estamos falando se é uma alteração tributária que vai representar vantagem para ele, perfeito tudo lindo maravilhoso, né?

(...)Se é uma alteração tributária onde ele vai se enrolar um pouquinho aí é mais complexo, né? Porque aí você tem que primeiro levantar dados. Eu acredito, hoje principalmente, eu acredito muito que demonstrar números para o cliente é uma forma de você consolidar o que você está falando. Então se eu vou mostrar para um cliente que a legislação alterou de forma negativa para ele, eu já tenho que chegar para ele mostrando qual o tamanho do impacto que ele vai ter na empresa e isso, claro, com base em números tá? (...)Eles querem dados, eles querem saber qual impacto a empresa vai ter com base naquilo que eu estou demonstrando para ele.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P13 - Olha, hoje eu fico disponível no celular vinte e quatro horas por dia, não tem como, né? Celular, WhatsApp, chamadas de vídeo, e claro e-mail. tá? Então assim na situação atual esses são os mais recorrentes e, claro, eu tenho os clientes que eu atendo e eu preciso passar no escritório pelo menos uma vez por semana para saber se está tudo bem, se eles estão precisando de alguma coisa, dar uma atenção, mostrar para eles que a gente está ali, claro, acompanhando e disponível se de repente eles precisarem. A gente está ali totalmente disponível para eles.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P13 - Olha, eu acho que sim, que deveria fornecer todas as empresas que trabalham com clientes deveriam fornecer, tá? Porque é complicado a gente trabalha com pessoas, então tem um dia que você vai pegar a pessoa feliz da vida e tem um outro dia que você vai pegar ela assim totalmente destruída. E nos últimos dois anos a gente, com certeza passou diversas vezes por isso. Colocar um telefone e a primeira voz que ouvir é seu cliente chorando e você de repente ficar sem reação né? Aconteceu, acontece. Então por conta de tudo isso da forma que você precisa chegar até o seu cliente e dependendo do momento dele e do que você vai falar para ele com certeza, eu acho que é indispensável as empresas colocar ali algo que ajude os consultores, ajude as pessoas que trabalham com isso. Hoje para mim é mais tranquilo (...) já fiz outros cursos nesse sentido, porque eu acredito sim ser muito importante tá?

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P13 - Olha primeiro ponha um sorriso no rosto seja a notícia boa ou ruim ponha o sorriso no rosto(...)antes de falar com o cliente você precisa ter conhecimento sobre o que você vai falar. Não adianta chegar para falar com o cliente na primeira pergunta que ele vai te fazer você começar a gaguejar na frente dele. Antes de falar com o cliente eu pesquiso legislação se a legislação não está clara procuro solução de consulta, entendimento do CARF. Estudar muito.

Entrevistado P14

São Paulo, 19 de maio de 2022.

Pesquisador - Oi Vanessa. Boa noite. Muito obrigada por estar aqui participando do meu projeto de pesquisa, como falamos antes, sou mestrandanda da FECAP e o meu projeto de pesquisa trata da interação entre o consultor tributário e o cliente. Obrigada mesmo e a partir de agora farei as questões conforme o roteiro de entrevistas, ok?

Entrevistado P14 - Imagina, eu que agradeço a oportunidade de participar dessa pesquisa. Obrigada.

Pesquisador - Há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P14 - Na área tributária há sete anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P14 - Consultoria tributária.

Pesquisador - Quais as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P14 - Como consultora sênior, minhas funções são conduzir os projetos dentro do escopo que foi alinhado com o cliente, coordenando a equipe de consultores (caso haja), participando de reuniões com a equipe mais técnica e realizando todas as atividades que sejam necessárias.

Pesquisador - Qual a sua formação acadêmica?

Entrevistado P14 - Ciências Contábeis.

Pesquisador - Qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P14 - Vinte e seis a trinta e cinco anos.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P14 - Feminino.

Pesquisador - Qual o tempo de relacionamento com o cliente? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P14 - É... depende muito do projeto, né? Do escopo do projeto que é contratado. Mas, tem clientes que a gente costuma falar que são clientes recorrentes. A gente faz um projeto, entrega, passa alguns meses, e oferecemos uma nova oportunidade, um novo projeto (...) tem clientes que eles estão há muitos anos conosco e alguns são projetos mais pontuais.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado pelo Cliente Sócio, proprietário; Diretor, Gerente; Coordenador, Sênior; Equipe Técnica; Outros (especificar).

Entrevistado P14 - Então aí depende do cliente a gente participa geralmente com gestores da área fiscal. Só no final apresentamos aos sócios.

Pesquisador - Nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”

Entrevistado P14 - Já, eh, as interações bem definidas, elas costumam aparecer em trabalhos de revisão geralmente, então, a gente vai revisar toda a escrituração do cliente tanto de entrada quanto de saída e a gente acaba identificando, por exemplo, que ele não toma crédito de despesa com aluguel, exemplo, sendo que é algo que está explícito na legislação que você pode tomar e aí ou ele não sabia ou o pessoal do que trabalha ali no dia a dia, no operacional, eles tem tanta coisa pra fazer, tanta demanda que eles ficam focados em fazer, entregar, não tem esse tempo de ficar analisando, identificando oportunidade ou vendo se está indo correto (...) então essa parte é sempre mais tranquilo, né? Porque a gente só demonstra ó, tá dizendo aqui, que você não toma o crédito disso. Tem as ambíguas, geralmente, de discussões de jurisprudência no STJ, no STF é...muitas vezes leva experiência de outros clientes nossos, claro que sem citar nomes e sem falar de informações que sejam confidenciais, mas, por exemplo, ah um outro cliente aproveitou essa oportunidade e foi RFB que aprovou através de compensação ou de pedido de restituição, e acaba sendo um argumento mais favorável, né?

Pesquisador - Entendo, e aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P14 - Setenta trinta pra ambíguo.

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P14 - Sim, é diferente. Bem definida eu diria que acaba não tendo muita persuasão porque a gente mostra claramente onde está na lei, então, muitas vezes, a gente chega falando olha, isso aqui está escrito, está expressamente previsto na legislação, acaba não tendo muita discussão. Eles falam “caramba a gente não sabia disso a gente não tinha visto” então, nesse caso,

acaba não tendo muita persuasão (...) é já nas situações que a gente chama de oportunidade, que seriam essas questões ambíguas. E aí entra a questão da persuasão, né? Porque a gente precisa convencer o cliente de que a gente acredita que realmente existem argumentos favoráveis para aquilo, para um crédito de PIS e COFINS, por exemplo. Apresentamos a experiência com outros clientes e é um patrocínio para o cliente entender a forma como nós enxergamos a oportunidade. (...) quando a questão é ambígua, talvez seja um esforço maior do que em uma situação normal, porque numa situação normal, fica fácil identificar isso que você quer dizer, né?

Pesquisador – E você sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P14 – É, sinto mais pressão agora. Mais pressão agora em função de ter mais experiência e em função de ter sido promovida, então, conforme você vai aumentando de cargos, né? Vai chegando numa posição mais sênior de consultor, aumenta. Não sei se é assim todas as consultorias, mas, pelo menos onde eu trabalho é, a gente acaba assumindo uma posição não só de consultor, de realizar o trabalho, mas de vender, de tentar trazer novos clientes e de tentar identificar uma oportunidade futura.

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos ?

Entrevistado P14 - A princípio a gente sempre tenta levar posicionamentos jurisprudenciais, né? De outras empresas que já passaram por isso e tiveram julgamento, seja STJ, STF, no CARF, enfim (...) seja tanto para pro lado positivo quanto pro negativo. (...) falamos, olha, a gente defende isso, existem posições contrárias, mas também existem posicionamentos a favor. E aí sempre tentar construir uma linha de raciocínio que faça sentido para o cliente, da mesma forma na que tá fazendo pra gente, pra defender a tomada daquele crédito.

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P14 - Hum eu acho que não, acho que a gente sempre tenta trabalhar da mesma forma, a questão é que com o passar do tempo você acaba tendo uma bagagem maior, né?

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes).

Entrevistado P14 – Ah, eu não diria em função do porte, mas eu diria muitas vezes que isso varia em função de que ele tem uma margem tão boa que pra ele não é interessante correr determinado risco. Vemos isso muito em clientes que são multinacionais. Porque muitas vezes eles têm que reportar essas decisões, essas escolhas lá pra fora e é difícil você explicar para uma matriz nos Estados Unidos, por exemplo, como funciona a legislação tributária no Brasil. Então, às vezes ele tem uma margem muito boa e pra ele não vale a pena correr o risco. E aí é sempre mais difícil vender para esse cliente. E em contrapartida, quando você tem um cliente que não tem uma margem muito boa, sei lá, se pega um varejista, por exemplo, que ele não tem uma margem muito boa e você apresenta uma oportunidade principalmente se você falar, ah, outras empresas estão aproveitando isso, estão fazendo dessa forma. E como eles já têm uma margem pequena se o concorrente está fazendo e eles não, acaba sendo um argumento mais positivo para eles aceitarem.

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento).

Entrevistado P14 - O cliente novo é mais difícil. Porque muitas vezes você iniciou, você pegou um projeto específico, não sei, de fiscalização, alguma coisa assim e aí você tenta vender uma oportunidade, muitas vezes por ele não conhecer o nosso trabalho ele fica um pouco com o “pé atrás” assim de confiar, sabe?

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P14 - Clientes mais antigos eles acabam tendo quase que uma relação de amizade. E assim, esse relacionamento acaba pesando bastante na confiança na hora de assumirem o risco ou não. Então eu percebo que para cliente novo é mais difícil você persuadir.

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P14 - *O áudio cortou na hora desta resposta (sem resposta)*

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P14 - Um fator que influencia bastante é o portfólio, ter carteira de clientes grandes e nossos argumentos, como segurança na nossa linha de raciocínio.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P14 - Normalmente equipe fiscal, reuniões. Depende do projeto, pode ser uma pessoa ou a equipe.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P14 - A gente teve recentemente redução na alíquota do IPI. a fala para aqueles clientes que a gente tem, que a gente tá atendendo atualmente, os clientes que são mais recorrentes, a gente costuma enviar um e-mail, por exemplo, informando que, ah, foi publicado o decreto, foi publicada uma lei falando sobre tal coisa, sei lá, reduzindo IPI, alterando a forma de tributação do diferencial de alíquotas, então a gente já dispara esses e-mails para o cliente. E isso pode gerar uma demanda por parte dele ou não. Então, às vezes, ele precisa alterar todo o sistema dele e ele não tem braço para fazer isso. Normalmente isso acaba sendo tranquilo.

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P14 - É, antes da pandemia a gente tinha uma interação direta porque a gente ficava dentro do cliente. Sim, realizando o projeto. Então a gente segue os horários do cliente e depois da pandemia como tudo acabou ficando meio ficou online, né? Eu, particularmente, não tive mais que ir em clientes e os sócios do escritório ou gerentes, eu sei que, às vezes, são requisitados para reuniões presenciais ou algo do tipo em alguns clientes, mas, nós consultores, pelo menos a maioria, continuou em home office.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P14 - Não, eu nunca realizei nenhum treinamento nesse sentido e a minha empresa também nunca ofereceu nenhum treinamento nesse sentido.(...) Agora eu não sei até que ponto isso seria relevante porque assim a gente tem bastante treinamentos relacionados a área técnica e como eu acredito que demonstrar o conhecimento da área técnica é trazer experiências que a gente já teve é o que mais influencia o cliente, então, não sei se, de repente, um treinamento voltado pra relacionamento seria tão proveitoso assim, acredito que acaba sendo mais definido pela pelo conhecimento técnico, né?

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P14 - Acho que estudar bastante, estudar bastante, porque a nossa área é muito dinâmica, né? As coisas mudam muito rápido, tem uma frequência de publicações muito grande e como consultores, eu acho que a gente tem que sempre estar atualizado. (...) ter muito conhecimento técnico e ter segurança na hora de falar.

Entrevistado P15

São Paulo, 3 de junho de 2022.

Pesquisador - Olá Vanessa, boa tarde, muito obrigada por participar do meu projeto de pesquisa, por ter se prontificado a me ajudar e fico muito feliz em poder contar com seu relato, uma profissional na área tributária de muitos anos de experiência, obrigada.

Entrevistado P15 - Não, eu que agradeço, Andréa, por ter sido selecionada para responder a sua entrevista e contribuir com seu projeto. Muito sucesso.

Pesquisador – Bom, como já contextualizei o meu projeto, começo as perguntas agora. Vanessa, há quanto tempo atua no mercado de trabalho na área tributária?

Entrevistado P15 - Eu estou na área tributária há vinte anos.

Pesquisador - Em que tipo de empresa trabalha, Consultoria Tributária, Empresa Contábil, Advocacia, Empresário ou Profissional Liberal, Outros (especificar).

Entrevistado P15 - Consultoria e empresa tributária.

Pesquisador – Certo, e quais são as atribuições de seu cargo?

Entrevistado P15 - Hoje eu sou gerente da consultoria tributária, então eu sou responsável pela consultoria que abrange a área tributária, contábil, societária, trabalhista e previdenciária. E eu também sou responsável pela capacitação e solução de dúvidas, direcionamento de entendimento, recrutamento e seleção de novos consultores. E, paralelamente a isso, eu também contribuo com produção de conteúdo para produtos da empresa.

Pesquisador – Certo, e qual é a sua formação acadêmica?

Entrevistado P15 - Eu sou advogada, sou contabilista, sou pós-graduada em direito tributário e também fiz uma segunda pós-graduação em direito digital e proteção de dados no ano passado.

Pesquisador – Entendo, e qual a sua faixa de idade? 25 anos ou menos, 26 a 35, 36 a 45, 46 a 55, 56 a 65, 66+, Prefiro não responder.

Entrevistado P15 – É entre trinta e seis e quarenta e cinco anos.

Pesquisador - Identidade de gênero: Masculino, Feminino, Outros.

Entrevistado P15 – Feminino.

Pesquisador – Pensando em relacionamento com seu cliente, qual o tempo de relacionamento? 1 ano, 2 anos, 3 anos ou mais, Demandas pontuais.

Entrevistado P15 - Então, a gente tem uma cliente específica que ela é uma contadora, autônoma, nem é do estado de São Paulo, mas que eu considero ela uma bem próxima e de longa data da empresa. Mais de 3 anos.

Pesquisador - Qual o cargo ocupado por ela?

Entrevistado P15 - Proprietária.

Pesquisador – Vanessa, nesta pesquisa abordamos as interações como “Bem definida” ou “Ambígua”. Bem definida é a interação contenciosa com o cliente, em que as autoridades competentes fornecem uma resposta definitiva para a questão, mas o cliente ainda argumenta contra a posição recomendada pelo profissional tributário e “Ambígua” é aquela em que as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional. Você já experimentou uma interação contenciosa “Bem definida”? Como foi? Você já experimentou uma interação contenciosa “Ambígua”? Como foi? Caso tenha respondido “não” para as duas perguntas acima, passará para a categoria “Interações com o Cliente”.

Entrevistado P15 - Onde eu além de fazer a consultoria, que também tinha um posicionamento preventivo, a gente elaborava pareceres e entrava com ações também, né? Então a gente conseguia nos posicionarmos em relação aos clientes de uma forma mais favorável ao cliente, mas dando suporte jurídico para isso. Então a gente poderia aí, é, numa posição mais arrojada, contrária, até ao entendimento da receita, mas pelos meios legais (...) em relação a hoje eu atuo também novamente no cenário preventivo. Nesse cenário preventivo o que eu sempre busquei junto aos clientes, como a forma de interação, nunca foi a imposição do entendimento da empresa. Mas, sim, o que estava previsto na legislação e qual era o entendimento da receita federal ou o entendimento da consultoria que eu fazia parte e que qualquer outra abordagem que o cliente desse àquele tema, que ele poderia dar, ele teria que estar ciente que ele estaria em risco. Em risco fiscal, em risco tributário de uma outra pontuação. E que aí variava de acordo com a linha da empresa dele. Se fosse uma linha mais arrojada ele podia arcar com essa tomada de decisão contrária ao posicionamento da receita e ao nosso posicionamento. Mas, ciente de que podia ter um processo fiscal pra enfrentar. O que poderia ser favorável ou não, né? Aí tem a via administrativa e a via judicial que ele podia percorrer pra defender o posicionamento dele. Então sempre fui muito clara assim.(...)Andrea, eu nunca fui de falar, faça assim, porque cada empresa tem uma linha, tem as empresas que realmente não tem uma estrutura jurídica, não tem um corpo de

advogados especialistas, não tem, né? Ou não tem dinheiro suficiente para arcar com esses custos, porque não é barato você entrar com uma demanda judicial. Então eu sempre deixava muito claro, né? Para o cliente, que não era uma oposição, mas, que havia ali linha preventiva e a linha mais arrojada que ele podia seguir que a gente adotava era a preventiva, né? Então nunca foi um embate, né? É, quem ganha? quem está certo? é mais uma conscientização e uma orientação. Sempre foi nesse sentido que eu atuei.

Pesquisador - Aproximadamente qual porcentagem de seus compromissos envolve interações “Bem definidas” e “Ambíguas”?

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - Na sua opinião, qual foi a razão para persuadir o cliente? É diferente que a interação é “bem definida” e “ambígua”?

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - Sente mais ou menos pressão para reter clientes agora em comparação com o início de sua carreira?

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - Quais os argumentos, táticas e ferramentas que você utiliza para que seu cliente mude de atitudes, crenças e comportamentos ?

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - As técnicas persuasivas empregadas mudaram ao longo do tempo?

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes (por exemplo, clientes mais importantes versus menos importantes)

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pela antiguidade (tempo de relacionamento)

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - É mais fácil ou mais difícil 'persuadir um cliente com o qual se tem uma relação pessoal próxima versus um cliente com o qual não se tem uma relação pessoal próxima.

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - Você considera que as táticas de persuasão são fundamentais para o consultor tributário? Por quê?

Entrevistado P15 - *sem resposta - conforme posicionamento da questão 9*

Pesquisador - Quais os fatores de identificação que você acredita ter levado o seu cliente a lhe escolher (ou a sua empresa)?

Entrevistado P15 – De primeira a solidez da empresa né? Que é uma empresa multinacional (...)mas eu acho que ter uma resposta confiável que ele confia, que está respaldada na legislação é muito importante, mas é claro que a empatia, a forma que o consultor conduz as respostas, também eu acho que é definidor.

Pesquisador - Na relação com seus clientes você costuma atender apenas uma ou mais pessoas? Como funciona o processo de interação na consultoria?

Entrevistado P15 - Telefone, por escrito, não tem atendimento pessoal.

Pesquisador - Quais são as argumentações com seus clientes quando é necessário demonstrar alterações tributárias e quais suas respectivas reações?

Entrevistado P15 - Então isso é comum. Que a gente passa? A orientação atualizada. Passamos toda a fundamentação legal e, por vezes, quando é necessário a gente pode fazer também o histórico daquele tratamento para que ele entenda a linha do tempo, né? Então, às vezes, a gente tem também no imposto de renda alguma situação que determinada renda era tributada e depois de várias ações judiciais, que a fazenda acabou perdendo, ela muda esse entendimento e passa a não

tributar. Então é uma abundância ao longo do tempo. Às vezes a gente passa o histórico, para que o cliente entenda e perceba em qual linha do tempo e se ele se perdeu. Agora, quando é uma mudança na legislação pontual a alíquota do IPI era X e agora desde ontem é dois X. Aí é uma situação mais simples, né?

Pesquisador - Como e com que frequência você interage com seus clientes? Quais os meios e mecanismos utilizados?

Entrevistado P15 - Isso é por telefone e por escrito e a frequência é todos os dias.

Pesquisador - Você já buscou algum treinamento no atendimento ao cliente? Sua empresa oferece esse tipo de capacitação para os colaboradores? Deveria fornecer?

Entrevistado P15 - Já, já fiz treinamento sim de capacitação de atendimento e foi muito bacana, muito interessante. Aprendi trato com a pessoa, saber escutar, saber se colocar, ter aquele sorriso na voz que as empresas de treinamento falam, né? Que é realmente você transmitir aí empatia (...), quando o cliente tem posicionamento incorreto, fez algo errado, levou multa (...) é uma relação muito importante, muito delicada e o treinamento eu acho extremamente necessário. Aqui não tem consultor júnior só pleno e sênior. Como a gente não tem esse perfil de consultor júnior a gente não tem esse treinamento.

Pesquisador - Que conselhos você forneceria aos profissionais fiscais menos experientes sobre como lidar melhor com as interações de clientes?

Entrevistado P15 - Que o mais importante é a escuta ativa, então você realmente entender qual a dúvida do cliente para não ficar dando aquelas voltas (...) muito importante honestidade, porque você inventar qualquer resposta, você dá uma resposta errada é muito grave. É muito prejudicial para sua reputação, para a reputação da empresa e para a confiança que o cliente tem em você. (...) se colocar no lugar do cliente.