



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

Mestre/MSc. Andrea Teixeira Nicolini<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Tiago Nascimento Borges Slavov<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Miriam Vale<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Caio Augusto Takano<sup>2</sup>

<sup>1</sup>FECAP, São Paulo, SP, Brazil. <sup>2</sup>Mackenzie, São Paulo, SP, Brazil

### Resumo/Abstract

Esta pesquisa teve como 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. A análise de conteúdo das entrevistas ratifica 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 mostram que a tática persuasiva mais utilizada é baseada na autoridade, informando ao cliente os riscos ou a fundamentação legal para tal posição. Também 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. Observou-se uma ênfase na formação do profissional por meio de estudo técnico, como o cuidado com a imagem e a busca de conhecimento e especialização em determinadas áreas tributárias.

### Modalidade/Type

Artigo Científico / Scientific Paper

### Área Temática/Research Area

Auditoria e Tributos (AT) / Auditing and Tax



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

### Resumo

Esta pesquisa teve como 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. A análise de conteúdo das entrevistas ratifica 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 mostram que a tática persuasiva mais utilizada é baseada na autoridade, informando ao cliente os riscos ou a fundamentação legal para tal posição. Também 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. Observou-se uma ênfase na formação do profissional por meio de estudo técnico, como o cuidado com a imagem e a busca de conhecimento e especialização em determinadas áreas tributárias.

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

### 1 Introdução

Os profissionais tributários oferecem serviços auxiliando 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 (Hux, Bedard & Noga, 2023). 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 de relacionamento 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. Segundo Bobek *et al.*, 2019, uma interação contenciosa com o cliente bem-definida é aquela onde 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 no qual as autoridades competentes não fornecem uma resposta definitiva para a questão, mesmo assim o cliente argumenta contra a posição recomendada pelo profissional.

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 dos tributos 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 das contribuições sociais 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, exemplos de interações ambíguas não são incomuns. Alguns exemplos são o caso da insegurança jurídica no aproveitamento de créditos no âmbito de PIS e COFINS (Oliveira, 2011; 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). Em geral, um motivo comum para um problema contencioso ambíguo 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).

O estudo de Bobek *et al.* (2019) foi realizado em duas etapas. Primeiro, empregaram um questionário experiencial com 89 profissionais tributários para analisar as interações contenciosas reais com clientes experimentadas pelos profissionais tributários. Em seguida, realizaram uma pesquisa de acompanhamento com outros 140 profissionais para fornecer informações adicionais. Verificaram que os profissionais tributários frequentemente empregam argumentos relacionados a possíveis ações da autoridade tributária (por exemplo, Receita Federal) e relacionados com os méritos técnicos da posição tributária para persuadir seus clientes. Recomendaram, baseado nas limitações dos instrumentos de coleta (questionários), estudos futuros com abordagem qualitativa.

Assim, baseado no modelo proposto por Bobek *et al.* (2019), este estudo analisa como as táticas de persuasão ocorrem nas interações contenciosas com seus clientes, na percepção de profissionais tributários brasileiros. Pressupõe-se que a consultoria tributária ajuda 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.

Na área contábil, as interações do auditor com seus clientes foram objeto de vários estudos no Brasil (Nardi, Duarte, & Silva, 2020; Silva, 2016) e no exterior (Chu & Hsu, 2017). 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. Na maioria, devido ao ambiente de controvérsias jurídico-contábeis.

O trabalho contribui 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 que são amplamente difundidos 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.

## 2. 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 considera 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 efetivamente: a) reciprocidade; b) consistência; c) autoridade; d) aprovação social; e) escassez e f) empatia.

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 cobijado, 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 manter certa coerência (Broietti, 2020). A maioria 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 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 detém a posição de autoridades respeitadas (Cialdini, 2021, p. 190).

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: sendo 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 maioria 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 (Marinardes & Sousa, 2022).

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 maioria 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 se configura 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 entre si, 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).

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 conseguem 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 à discordância dos órgãos era que, ao invés de subsequentes 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).

### **3. Procedimentos Metodológicos**

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.

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, investigar consultores tributários que atuam no relacionamento direto com o cliente e que prestem serviços de consultoria tributária.

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 por conveniência 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 à 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.

As entrevistas foram conduzidas pela internet. Cada entrevistado recebeu um *link* (Google Forms), com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE, 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). As entrevistas totalizaram 16 horas, durando em média 65 minutos.

O instrumento utilizado neste estudo foi o roteiro de entrevistas elaborado conforme as categorias investigadas por Bobek *et al* (2019). 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). Para a análise dos dados recorreu-se à técnica da análise de conteúdo.

Para esta pesquisa, foram selecionados dezenove profissionais tributários atuantes em consultoria tributária. A escolha dos entrevistados identificou 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*, sendo essa uma limitação do estudo. Dos dezenove profissionais selecionados, quinze aceitaram participar.

As categorias investigadas neste estudo 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.

### **3.1. Características dos respondentes**

Todos os profissionais entrevistados 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 média é de 40 anos. Uma das respondentes tem 23 anos 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 com maior idade tem 52 anos.

A média de atividade profissional em consultoria dos respondentes é de 13 anos, indicando ser profissionais com maior tempo de atuação profissional. A carreira profissional 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 em empresa de consultoria tributária (54%), são proprietários ou sócios das consultorias tributárias (33%) ou trabalham como empregados em sociedade de advogados (13%), reiterando os tipos de atuação do consultor que oferece apoio especializado (Bobek *et al.*, 2019). 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.

Sobre o tempo de relacionamento com o cliente, 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 atua na área de tributos diretos (não exclusivamente). 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 Júnior, 2021).

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 conforme a demanda e a necessidade do cliente. Isso demonstra que as empresas de consultoria estabelecem entre si e o cliente como será atendida a demanda e que esse atendimento pode ocorrer em vários formatos, a depender de como as partes estabeleceram.





## **4 Resultados e Análise**

### **4.1. Relacionamento com os clientes**

Ao questionar sobre as experiências contenciosas “bem definidas” e “ambíguas”, observou-se que apenas dois respondentes não vivenciaram interações ambíguas. 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 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.

Quanto ao tempo dividido entre as interações definidas e ambíguas, 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.

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 maioria de suas interações são bem definidas, 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.

#### **4.1.1 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.

Ao questionar sobre o cargo ocupado pelo cliente, os respondentes relataram que as interações acontecem com a gerência (40%), equipe técnica (33%) ou com os próprios proprietários (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, por haver uma grande diversidade de tarefas.

Alguns respondentes lidam com os proprietários ou sócios, ao atenderem 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”



## 4.2 Interações com o cliente

Os respondentes 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. 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.

Algumas questões fiscais contenciosas incluem problemas em pequenas empresas, como limite de receita e enquadramento de regimes tributários, por exemplo. Assim, das falas dos respondentes, foram extraídos que os tipos mais comuns de questões contenciosas autoidentificadas estão relacionados a: a) escopo tributário incompleto, b) Interpretação da legislação aplicável ao caso e c) omissão de receita.

Outras questões trataram do escopo tributário incompleto, que podem ocorrer quando o cliente não define claramente a operação que irá fazer, ou não fornece os detalhes suficientes para a análise tributária ser 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 ser 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, 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.

### 4.2.1. 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.

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).

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, por ser 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 (Esnolde, Gallo, Parisi, & Pereira, 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. Alteração no escopo legal**

Quando é necessário demonstrar alguma alteração tributária, 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.

Todos os quinze respondentes relataram que comunicam ao cliente quando há uma alteração tributária que esteja no escopo dos seus atendimentos. Em relação à 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.

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. Nos casos de mudanças na legislação, alguns clientes aceitam, ao entenderem 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. 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, ao entenderem que o custo tributário ficará maior.

#### **4.2.3 Treinamento para atendimento de clientes**

Sobre experiência dos respondentes com treinamentos para atendimento ao cliente, 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.

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 acho importante, 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 conseqüente 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.

#### 4.3 Táticas de Persuasão

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 desenvolve 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).

Sobre 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).

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%). Observou-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).

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 nº 574.706, em regime de repercussão geral (Tema 69) decidiu ser válida a exclusão do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) da base de cálculo das contribuições PIS e COFINS a partir de 15/03/2017,

Em outro ponto de vista, um dos entrevistados (P13) relatou que ao propor a recuperação de créditos tributários ao cliente, precisa buscar argumentações para o cliente se convencer 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.

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).

##### 4.3.1 Argumentos persuasivos

Ao indagar sobre quais argumentos, táticas ou ferramentas que os respondentes utilizam para os clientes mudarem de atitudes, crenças ou comportamentos em relação às recomendações dos respondentes nas situações contenciosas que demandam do profissional a argumentação,



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 arriscar, 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).

Enquanto os respondentes foram relatando suas experiências, as respostas foram classificadas em relação aos argumentos utilizados para o cliente compreender o aconselhamento do profissional.

Do total de 11 respostas, após a classificação, sete estão associadas com a autoridade (3 argumentaram ao cliente uma possível exposição a riscos e quatro se basearam em fundamento legal para argumentação com o cliente). Outros 3 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).

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 maioria das pessoas faz, 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 entre si, 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 o problema ser 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, ao haver um aceite e acordo preliminar estabelecido entre ambos. A dinâmica e a natureza da interação entre as partes ganham uma estrutura própria, tornando 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).

#### 4.3.2 Características da persuasão

Investigando se as técnicas persuasivas aplicadas, mudaram ao longo do tempo ou da carreira dos respondentes, 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 se é mais fácil ou mais difícil persuadir certos tipos de clientes, como “*clientes mais importantes em relação à clientes menos importantes*”. Quarenta (40%) dos respondentes entendem ser 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 ser mais difícil, “*É muito mais [difícil] porque o mais importante tem 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).

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, Ott, & Damacena, 2009).

Também foi investigado se é mais fácil ou mais difícil persuadir clientes pelo tempo de relacionamento. A grande maioria dos respondentes (67%) entendem ser mais fácil persuadir clientes mais antigos, por serem clientes que têm mais tempo de relacionamento e a relação está pautada em confiança e credibilidade. Segundo uma fala: “*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 segundo outra fala: “*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 ser 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.

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).

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. Os demais (14%) entendem ser mais difícil ou não viram diferença (13%).

Finalmente, quando questionados se as táticas e argumentos persuasivos são importantes em sua atuação junto aos seus clientes, apenas 9 dos entrevistados explicaram como as táticas são fundamentais no processo de argumentação com os clientes. 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.

#### 4.4. 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 síntese das principais características e atributos das interações persuasivas é resumida no Quadro 1.

**Quadro 1 – Síntese das principais características e interações persuasivas.**

FO	ID	EX	GE	TI	RE	IN	RA	PE	CO	RC	CA	MA	AR	TA	MU	FA	IM
0	44	17	1	0	1	1	RO1	PC3	M4	1	CC2	MA1	AP1	TA2	MU1	FP1	IP2
1	50	20	1	1	1	1	RO2	PC1	M2	1	CC3	MA1	AP2	TA3	MU3	FP1	IP1
1	37	9	0	0	1	1	RO2	PC1	M1	0	CC1	MA2	AP3	TA1	MU1	FP1	IP2
0	42	13	0	0	1	1	RO2	PC2	M1	0	CC3	MA2	AP2	TA1	MU1	FP1	IP2
1	27	4	1	0	0	1	-	-	M1	1	CC3	-	-	-	-	-	-
1	51	20	1	1	1	1	RO2	PC1	M1	0	CC2	MA1	AP2	TA1	MU1	FP1	IP1
1	52	25	0	0	2	1	RO2	PC1	M3	0	CC1	MA3	AP1	TA2	MU2	FP1	IP3
0	36	13	1	1	0	1	RO1	PC2	M1	1	CC2	MA2	AP2	TA1	MU1	FP2	IP1
1	23	3	1	0	0	0		PC3	M5	1	CC3	-	-	-	-	-	-
1	50	11	1	1	0	1	RO2	PC2	M2	1	CC1	MA3	AP4	TA1	MU2	FP1	IP1
1	45	24	0	1	1	1	RO3	PC1	M1	0	CC2	MA2	AP1	TA2	MU1	FP1	IP3
1	50	7	1	1	2	1	RO2	PC2	M1	0	CC1	MA2	AP3	TA1	MU1	FP1	-
1	30	9	1	0	0	1	RO2	PC2	M1	0	CC1	MA3	AP3	TA1	MU1	FP2	-
1	30	7	1	1	0	1	-	PC1	M1	0	CC1	-	-	-	-	-	-
0	44	20	1	1	1	0	-	PC3	M1	0	CC2	-	-	-	-	-	-



*Nota:* FO - Formação Acadêmica - Contador = 1 - Direito = 0 - ID - Faixa de idade (anos) - EX - Experiência (anos) - GE - Gênero - Feminino = 1 - Masculino = 0 - TI - Tipo de empresa que trabalha - Consultoria = 1 - Proprietário = 0 - RE - Relacionamento com cliente - Demandas e Relacionamento = 2 - Relacionamento Contínuo = 1 - Demandas = 0 - IN - Iterações Contenciosas ou Ambíguas - Sim = 1 - Não = 0 - RA - Razão para Ocorrência - Escopo tributário incompleto (RO1) - Interpretação da legislação aplicável (RO2) - Omissão de receita (RO3) - PE - Perfil Clientes - Gerência (PC1) - Equipe Técnica (PC2) - Sócios Proprietários (PC3) - CO - Motivos para Contratação - Confiança e credibilidade (M1) - Atendimento mais customizado do que grandes consultorias (M2) - Outros trabalhos já realizados para os próprios clientes (M3) - Custo versus benefício nas contratações (M4) - Indicação de outro cliente (M5) - RC - Reação dos clientes - Adversa = 1 - Aceitação = 0 - CA - Capacitação para Consultores - Nenhum Treinamento (CC1) - Capacitação Inicial (CC2) - Capacitação Contínua (CC3) - MA - Motivações para a contratação - Risco Tributário (MA2) - Penalidades Futuras (MA1) - Proteção do Cliente (MA3) - AR - Argumentos Persuasivos - Benchmark (AP1) - Fundamentação legal (AP2) - Exposição de riscos (AP3) - TA - Tipo de Argumento - Autoridade (TA1) - Aprovação Social (TA2) - Empatia (TA3) - MU - Mudança nos Argumentos - Houve mudança ao longo da carreira, maior experiência (MU1) - Não houve mudança ao longo da carreira (MU2) - Depende da empresa que trabalha (MU3) - FA - Facilidade em - Mais fácil persuadir (FP1) - Mais difícil persuadir (FP2) - Não vejo diferença (FP3) - IM - Importância da Persuasão (T20) - Maior (IP1) - Menor (IP2) - Neutro (IP3)

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, sendo 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, ao indicar 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 se observou que no caso de empresas onde 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.

#### **4.5 Compartilhamento de experiências**





Foi investigado quais seriam os conselhos aos profissionais menos experientes em como lidar com relações contenciosas. 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.

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. 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 observados no estudo com os profissionais norte-americanos, mas outras recomendações como: a) “aprenda a comunicar os riscos”, b) “não comprometa seus princípios”, c) “documente tudo”, d) “tente encontrar a solução mais aceitável” não foram no presente estudo.

Sobre o estudo técnico, os entrevistados 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).

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).

Finalmente, recomenda-se que os 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.

### **Considerações Finais**

O presente estudo explorou uma área pouco pesquisada na atividade de consultoria tributária, sendo 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 relatou 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.

Para suplantar a carência de ações estruturadas focadas nas interações contenciosas com clientes, o estudo também indentificou 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).

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.

## References

- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Cialdini, R. (2021). *As armas da persuasão 2.0* (E. Barreiros, Trad.) Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil.
- 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.
- Cialdini, R., & Cliffe, S. (2013). The Uses (and Abuses) of Influence. *Harvard Business Review*. 91(7/8), 76–81.
- 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.
- Conselho Federal de Contabilidade (2022), *Quantos Somos*. Recuperado de: <https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>
- 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.
- Domingues Júnior, W.D.V. (2021). *Desafios e obstáculos relativos ao ICMS no desenvolvimento do varejo omnichannel*. (Dissertação de Doutorado). Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, SP, Brasil.
- 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.
- Esolde, A. L., Gallo, M. F., Parisi, C., & Pereira, C. A. (2009). Percepção dos controllers em relação à gestão tributária. *Anais do Congresso USP Controladoria e Contabilidade*. São Paulo, SP, Brasil, 9.
- Ferreira, L. A., & Correia, R. D. (2020). Determinantes para a dedutibilidade do ágio por expectativa de rentabilidade futura. *XIV Congresso Anpcont*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 14.



- Fincham, R. (1999). The consultant–client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 36(3), 335-351.
- 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.
- Gibbins, M., & Qu, S. (2005). Eliciting experts' context knowledge with theory-based experiential questionnaires. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 71–88.
- 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.
- Gonçalves, M. A., & Vasconcellos, H. (1991). Consultoria. *Revista de Administração de Empresas*, 31(2), 91-98.
- 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.
- Hoffmann, R., Chesney, T., Chuah, S. H., Kock, F., & Larner, J. (2020). Demonstrability, difficulty and persuasion: An experimental study of advice taking. *Journal of Economic Psychology*, 76.
- 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.
- Hux, C. T., Bedard, J. C., & Noga, T. J. (2023). Knowledge sharing in auditor-provided tax services: Experiences of audit and tax personnel. *Journal of the American Taxation Association*, 45(1), 63-89.
- Kadous, K., & Magro, A. (2001). The Effects of Exposure to Practice Risk on Tax Professionals' Judgements and Recommendations. *Contemporary Accounting Research*, 18, 451 - 475.
- Kawauche, R., Vieira, A. M., & Mendonça Neto, O. R. (2015). Relações interpessoais e atuação profissional: A perspectiva dos contabilistas. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 6(2), 1289-1314.
- Kubr, M. (2002). *Management consulting: a guide to the profession* (4a ed.). Geneva: International Labour Office.
- 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.
- Machado, A. M. L. S. (1997). O processo de persuasão e o comportamento de persuadir. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 17(3), 38-34.
- 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.
- Mainardes, E. W., & da Silva Sousa, G. (2022). Quality perception of accounting firm customers. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 671-691.
- Marion, J. C. (2009). *Contabilidade Empresarial (15a ed.)*. São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. (2011). *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade* (30a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Minayo, M. C. S., & Deslandes, S. F. (2007). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (25a ed.). Petrópolis: 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.



- 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
- 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.
- 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>
- Petty R. E., & Cacioppo, J. T. (1986) The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: *Communication and Persuasion*. Springer Series in Social Psychology
- 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.
- Prado, L. M. (2013). Política jurídica, transnacionalidade e jurisdição constitucional. *Revista de Estudos Jurídicos*, 17(25) 1414-3097.
- Sá, A. L. (2004). *Ética Profissional* (6a ed). São Paulo: Atlas.
- 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.
- 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.
- Silva, A. D. S., & Carvalho, A. (2012). Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 20-47.
- 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.
- 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.
- 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.
- Zagalo, N. (2012). Porque jogamos jogos sociais: Mecânicas de persuasão. *Revista de Comunicação e Linguagem*, 42, 1-1.