

PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO NO BRASIL PÓS-REFORMA TRIBUTÁRIA DE 2023: O CASO DE UMA EMPRESA DE PIRACICABA SP

TAX PLANNING IN BRAZIL AFTER THE 2023 TAX REFORM: THE CASE OF A COMPANY FROM PIRACICABA, SP

PLANIFICACIÓN FISCAL EN BRASIL DESPUÉS DE LA REFORMA TRIBUTARIA DE 2023: EL CASO DE UNA EMPRESA DE PIRACICABA, SP



10.56238/sevened2026.001-046

Jéssica Helena da Costa Stenico

Pós-graduada em Gestão Tributária – MBA
Instituição: Universidade de São Paulo (USP)
E-mail: j.costa.silva23@gmail.com

Julio Cesar Nascimento

Doutor em Desenvolvimento Econômico
Instituição: Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)
E-mail: eco.jcn@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho analisou os impactos da reforma tributária de 2023 no planejamento tributário de uma empresa do setor metalúrgico localizada em Piracicaba-SP, considerando as mudanças estruturais promovidas pela Emenda Constitucional nº 132/2023. O objetivo geral consistiu em identificar de que forma a substituição dos tributos sobre o consumo pelo CBS, IBS e Imposto Seletivo influenciou a gestão fiscal, os custos operacionais e a competitividade da organização. Para tanto, aplicou-se uma metodologia de caráter bibliográfico, descritivo e explicativo, fundamentada em legislação, literatura especializada e entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais da empresa analisada. A pesquisa revelou que a reforma trouxe oportunidades de simplificação tributária e maior previsibilidade, mas também gerou incertezas quanto à adaptação tecnológica, à extinção de benefícios fiscais e à necessidade de revisão da cadeia logística. Os dados evidenciaram que a empresa iniciou ajustes em seus sistemas ERP e buscou apoio de consultorias, porém ainda enfrentou desafios relacionados à insegurança normativa e aos custos de adequação. Verificou-se que a ausência de planejamento interno estruturado limitou a eficiência das estratégias de adaptação, exigindo medidas adicionais para mitigar riscos fiscais. Concluiu-se que o planejamento tributário assumiu papel estratégico no novo contexto e que a adoção de ações como comitês internos, capacitação técnica e revisão logística mostrou-se fundamental para assegurar a competitividade e a conformidade legal da empresa.

Palavras-chave: Reforma Fiscal. Competitividade Empresarial. Gestão Tributária. Compliance. Metalurgia.

ABSTRACT

This study analyzed the impacts of the 2023 tax reform on the tax planning of a metallurgical company located in Piracicaba-SP, considering the structural changes promoted by Constitutional Amendment No. 132/2023. The general objective was to identify how the replacement of consumption taxes with CBS, IBS, and Selective Tax influenced fiscal management, operational costs, and the organization's competitiveness. To this end, a bibliographic, descriptive, and explanatory methodology was applied, based on legislation, specialized literature, and semi-structured interviews conducted with professionals from the analyzed company. The research revealed that the reform brought opportunities for tax simplification and greater predictability, but also generated uncertainties regarding technological adaptation, the extinction of tax benefits, and the need to review the logistics chain. The data showed that the company began adjustments to its ERP systems and sought support from consultancies, but still faced challenges related to regulatory uncertainty and adaptation costs. It was found that the absence of structured internal planning limited the efficiency of adaptation strategies, requiring additional measures to mitigate tax risks. It was concluded that tax planning assumed a strategic role in the new context and that the adoption of actions such as internal committees, technical training, and logistical review proved fundamental to ensuring the company's competitiveness and legal compliance.

Keywords: Tax Reform. Business Competitiveness. Tax Management. Compliance. Metallurgy.

RESUMEN

Este estudio analizó los impactos de la reforma tributaria de 2023 en la planificación fiscal de una empresa metalúrgica ubicada en Piracicaba, SP, considerando los cambios estructurales impulsados por la Enmienda Constitucional n.º 132/2023. El objetivo general fue identificar cómo la sustitución de los impuestos al consumo por el CBS, el IBS y el Impuesto Selectivo influyó en la gestión fiscal, los costos operativos y la competitividad de la organización. Para ello, se aplicó una metodología bibliográfica, descriptiva y explicativa, basada en legislación, literatura especializada y entrevistas semiestructuradas realizadas a profesionales de la empresa analizada. La investigación reveló que la reforma trajo oportunidades para la simplificación tributaria y una mayor previsibilidad, pero también generó incertidumbres respecto a la adaptación tecnológica, la extinción de beneficios fiscales y la necesidad de revisar la cadena logística. Los datos mostraron que la empresa inició ajustes en sus sistemas ERP y buscó el apoyo de consultorías, pero aún enfrentaba desafíos relacionados con la incertidumbre regulatoria y los costos de adaptación. Se observó que la ausencia de una planificación interna estructurada limitó la eficiencia de las estrategias de adaptación, requiriendo medidas adicionales para mitigar los riesgos fiscales. Se concluyó que la planificación fiscal asumió un papel estratégico en el nuevo contexto y que la adopción de medidas como comités internos, capacitación técnica y revisión logística resultó fundamental para garantizar la competitividad y el cumplimiento legal de la empresa.

Palabras clave: Reforma Tributaria. Competitividad Empresarial. Gestión Tributaria. Cumplimiento. Metalurgia.

1 INTRODUÇÃO

A tributação desempenha um papel essencial na estrutura de qualquer Estado moderno, funcionando como o principal mecanismo de arrecadação de recursos para o financiamento de políticas públicas fundamentais, como saúde, educação, segurança e infraestrutura. No Brasil, país marcado por intensas desigualdades regionais e sociais, a carga tributária assume um peso ainda mais significativo, sendo central na promoção da justiça social e do desenvolvimento econômico. Contudo, a complexidade do sistema tributário brasileiro e a alta carga tributária incidente sobre as atividades produtivas têm gerado inúmeros desafios para o setor empresarial.

A estrutura atual, formada por uma multiplicidade de tributos federais, estaduais e municipais, cria sobreposições, insegurança jurídica e elevados custos de conformidade. Essa fragmentação não apenas encarece o processo produtivo como também afeta diretamente a competitividade das empresas, principalmente das micro, pequenas e médias, que enfrentam maiores dificuldades para lidar com a burocracia fiscal e os encargos tributários.

Nas últimas décadas, o debate sobre a necessidade de uma reforma tributária no Brasil deixou de ser restrito ao meio acadêmico ou técnico e passou a ocupar o centro das discussões políticas e econômicas. Segundo Afonso (2010), há um consenso crescente de que a reestruturação do sistema é indispensável para destravar o crescimento econômico e reduzir desigualdades. A reforma tributária de 2023, nesse sentido, surge como uma proposta ambiciosa para simplificar tributos sobre o consumo, combater distorções e tornar o sistema mais eficiente e transparente.

Diante desse cenário, este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da reforma tributária de 2023 no planejamento tributário de uma empresa localizada em Piracicaba, buscando compreender de que forma as mudanças legais influenciam a gestão fiscal, os custos operacionais e a competitividade no ambiente regional. A proposta é discutir os reflexos diretos da reforma sobre a estrutura financeira e estratégica da empresa, avaliando os desafios enfrentados e as oportunidades de adaptação.

Além disso, o estudo visa identificar as estratégias que estão sendo adotadas por uma empresa para se adequar à nova estrutura tributária, com foco na otimização de processos e no uso de ferramentas de compliance e gestão fiscal. A análise também considera os efeitos da reforma sobre a formalização das atividades empresariais, o ambiente de negócios e a atratividade da região para novos investimentos.

Por fim, pretende-se oferecer recomendações práticas que possam apoiar o aprimoramento do planejamento tributário da empresa no cenário pós-reforma, contribuindo para uma transição eficiente e alinhada com os princípios de racionalidade fiscal e desenvolvimento sustentável.

2 METODOLOGIA OU MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo será conduzido por meio de uma abordagem metodológica que combina os métodos bibliográfico, descritivo e explicativo de acordo com Gil (2008) e Silva (2021). A pesquisa bibliográfica fundamenta-se na revisão de literatura existente, abrangendo doutrinas, artigos científicos, legislações e normas tributárias relevantes, tais como a Constituição Federal, emendas constitucionais e demais dispositivos legais que compõem o ordenamento jurídico brasileiro.

O método descritivo será utilizado para mapear as principais mudanças introduzidas pela reforma tributária de 2023, caracterizando os novos regimes de tributação, seus impactos estruturais e operacionais nas empresas e os ajustes necessários ao planejamento tributário. Segundo Lakatos e Marconi (2003), esse método é adequado para analisar e registrar fenômenos sem interferência do pesquisador, sendo essencial para compreender alterações em políticas públicas.

Por sua vez, o método explicativo permitirá compreender as causas e os efeitos das alterações legislativas, investigando os fundamentos que motivaram a reforma e seus desdobramentos na arrecadação fiscal, na carga tributária das empresas e na competitividade do mercado. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), esse tipo de pesquisa busca elucidar os porquês dos fenômenos, tornando-se imprescindível para estudos que envolvem mudanças estruturais, como as promovidas pela reforma tributária.

A opção por restringir a análise aos dados relativos aos NCMs beneficiados pelo Convênio ICMS 52/91 justifica-se pela necessidade de delimitação do objeto de estudo, considerando as restrições de tempo e de extensão deste Trabalho de Conclusão de Curso. A abrangência integral da Nomenclatura Comum do Mercosul tornaria inviável uma análise aprofundada, dada a diversidade e a complexidade dos produtos nela classificados.

Além disso, a escolha recai sobre os NCMs contemplados pelo Convênio 52/91 por apresentarem impacto direto na redução da carga tributária e, conseqüentemente, influenciarem tanto a arrecadação fiscal quanto a competitividade das empresas envolvidas. Essa delimitação permite avaliar, de forma mais objetiva, os efeitos econômicos e tributários resultantes da política pública em questão, sem dispersar o estudo em dados de menor relevância prática.

Dessa maneira, a seleção metodológica contribui para manter o foco da pesquisa, garantindo que os resultados apresentados sejam consistentes, relevantes e aplicáveis ao contexto de análise da tributação sobre o consumo no Brasil.

. Dessa forma, espera-se fornecer uma visão abrangente e detalhada sobre os efeitos práticos da reforma tributária de 2023, subsidiando empresas e profissionais da área fiscal na adaptação às novas exigências legais (CARRAZZA, 2019; MACHADO, 2022).

A coleta de dados foi orientada por um roteiro semiestruturado, baseado em perguntas-chave que permitiram organizar o relato da empresa e identificar aspectos relevantes do processo de

adaptação à nova legislação. As questões investigadas foram elaboradas conforme orientações de Gil (2008) sobre entrevistas qualitativas em pesquisas sociais.

1. Qual a previsão para a implementação da reforma tributária e por que ela está sendo conduzida neste momento?
2. Quais são as principais mudanças propostas pela reforma e como elas afetam o regime tributário da empresa?
3. Como a empresa está se adaptando às novas exigências? Quais mudanças já foram realizadas em sua gestão fiscal?
4. Quais ferramentas e recursos estão sendo utilizados para lidar com a transição? Há uso de consultorias, softwares ou treinamentos específicos?
5. Quais são os principais desafios enfrentados no processo de adaptação? Existem dúvidas sobre legislação, custos de adequação ou impactos operacionais?
6. Quais os caminhos apontados pela empresa para promover uma adaptação mais eficiente e com menor impacto nos custos e na competitividade?

Após a descrição e análise dos dados coletados com base nas questões formuladas, será realizada uma avaliação crítica dos impactos identificados, destacando os pontos de maior relevância para a gestão tributária da empresa. As respostas obtidas permitirão compreender os mecanismos de adaptação utilizados, as dificuldades enfrentadas e as estratégias adotadas para lidar com as novas exigências legais. A partir dessa análise, serão discutidas propostas de aperfeiçoamento nos processos fiscais, considerando alternativas que minimizem os custos de adequação, promovam maior segurança jurídica e mantenham a competitividade empresarial diante do novo cenário tributário.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tributação é um instrumento essencial para o funcionamento do Estado, pois garante os recursos necessários à prestação de serviços públicos e à execução de políticas sociais e econômicas. Entretanto, o modelo tributário brasileiro sempre foi alvo de críticas quanto à sua complexidade, elevado número de tributos, sobreposição de competências entre os entes federativos e falta de equidade. Diante desse cenário, a reforma tributária aprovada pela Emenda Constitucional nº 132/2023 surge como uma tentativa de corrigir distorções históricas e promover maior eficiência e justiça fiscal.

A reforma tributária é o conjunto de mudanças legais e estruturais realizadas no sistema de arrecadação de tributos de um país, com o objetivo de melhorar sua eficiência, promover justiça fiscal e adequar o sistema às novas demandas econômicas. No Brasil, o debate sobre a reforma se intensificou devido a fatores como a cumulatividade de impostos indiretos, guerra fiscal entre estados, dificuldade de apuração e o alto custo de conformidade tributária para as empresas.

Conforme aponta Afonso (2010), a complexidade e a fragmentação do sistema tributário brasileiro afetam negativamente a competitividade das empresas, sobretudo as de pequeno e médio porte. Além disso, geram incertezas jurídicas, dificultam o planejamento de investimentos e reduzem a produtividade da economia. Nesse contexto, a reforma tributária busca a simplificação, a unificação de tributos e a racionalização da tributação sobre o consumo.

A Emenda Constitucional nº 132/2023 instituiu mudanças profundas no sistema tributário, com destaque para a substituição de cinco tributos sobre o consumo por dois novos impostos de base ampla, sendo as principais alterações trazidas pela Reforma (EC nº 132/2023) destacadas no quadro 01

Quadro 01 – Síntese das Principais Mudanças da Reforma Tributária

Situação Atual	Após a Reforma	Gestão
Tributos Federais: PIS, COFINS, IPI	CBS – Contribuição sobre Bens e Serviços	Administração Federal
Tributo Estadual: ICMS	IBS – Imposto sobre Bens e Serviços	Gestão compartilhada (Estados)
Tributo Municipal: ISS	IBS – Imposto sobre Bens e Serviços	Gestão compartilhada (Municípios)

Fonte: Adaptado de BRASIL (2023); CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC (2024).

A Reforma Tributária traz mudanças importantes no sistema atual. Hoje, temos três tributos federais — PIS, COFINS e IPI — que serão unificados na CBS, a Contribuição sobre Bens e Serviços, sob gestão da União. Nos estados, o ICMS será substituído pelo IBS, o Imposto sobre Bens e Serviços, com administração compartilhada entre os estados. Já nos municípios, o ISS também dará lugar ao IBS, cuja gestão será compartilhada entre os municípios. Assim, o sistema passará a contar com apenas dois grandes impostos: a CBS, de competência federal, e o IBS, de gestão compartilhada, simplificando e tornando mais clara a estrutura de arrecadação no país.

Além da substituição dos tributos atuais, a reforma tributária traz inovações relevantes no modelo de arrecadação e na lógica de justiça fiscal. Um dos principais pilares é a adoção do sistema de crédito financeiro, que assegura a não cumulatividade plena. Isso significa que o contribuinte poderá descontar integralmente os tributos pagos nas etapas anteriores da cadeia produtiva, evitando a incidência de imposto sobre imposto, o que contribui para maior transparência e neutralidade econômica.

Outro avanço importante é a cobrança do imposto no destino, ou seja, o tributo será recolhido no local onde ocorre o consumo final da mercadoria ou serviço, e não na origem. A proposta de corrigir distorções regionais na arrecadação tributária visa promover maior equilíbrio entre os entes federativos, o que impacta diretamente o planejamento tributário no setor industrial, especialmente no segmento de venda de máquinas, equipamentos e revenda de peças. Atualmente, muitas empresas do setor definem sua localização ou centros de distribuição com base em benefícios fiscais concedidos

por determinados estados, como forma de reduzir a carga tributária. Com um ambiente tributário mais uniforme e equitativo entre as regiões, o planejamento tributário tende a se orientar por critérios mais técnicos e operacionais, favorecendo decisões baseadas na eficiência logística e na competitividade real dos negócios. Para as indústrias, isso significa repensar estratégias como o aproveitamento de créditos de ICMS, o enquadramento fiscal e a alocação de ativos. Além disso, uma arrecadação mais estável e justa entre os entes federativos favorece a previsibilidade, tanto para o setor público quanto para o privado, contribuindo para um ambiente de negócios mais equilibrado e menos dependente de incentivos pontuais.

Um dos pontos mais relevantes da reforma tributária é a criação do mecanismo de *cashback* para pessoas de baixa renda, que permite a devolução parcial de tributos pagos sobre o consumo de itens essenciais. A medida busca reduzir a regressividade do sistema tributário, garantindo maior justiça fiscal e alinhamento com o princípio da capacidade contributiva (BRASIL, 2023).

Por fim, está prevista a implementação do chamado Imposto Seletivo, um tributo adicional aplicado sobre produtos que geram externalidades negativas à sociedade, como cigarros, bebidas alcoólicas e, eventualmente, outros bens considerados prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente. Essa medida tem como objetivo desestimular o consumo desses produtos e, ao mesmo tempo, reforçar a arrecadação com destinação específica. Cabe destacar que a implementação será gradual, com um período de transição entre 2026 e 2033, para permitir a adaptação dos contribuintes e entes federativos (BRASIL, 2023).

O planejamento tributário é a prática de organizar as operações de uma empresa com o objetivo de reduzir legalmente o ônus fiscal, por meio da escolha de regimes tributários, uso de incentivos fiscais e estruturação eficiente das atividades. Conforme ensina Sabbag (2021), o planejamento pode ser preventivo — estruturado antes da ocorrência dos fatos geradores — ou corretivo, voltado à regularização após a ocorrência deles.

Com as alterações trazidas pela reforma, o planejamento tributário tende a ganhar ainda mais relevância estratégica nas empresas. A extinção de tributos cumulativos e a adoção de um modelo baseado no crédito financeiro exigem uma nova forma de apuração e controle, em que a empresa precisará revisar suas cadeias de fornecimento, precificação e centros de custo. Além disso, a tributação no destino poderá impactar decisões logísticas e operacionais, pois incentiva a produção mais próxima do mercado consumidor. Por outro lado, a simplificação do sistema pode reduzir litígios fiscais e o tempo dedicado à conformidade tributária, liberando recursos para outras áreas da gestão.

Embora os objetivos da reforma sejam positivos, sua implementação traz desafios significativos, tanto para o setor público quanto para o setor privado. Do lado empresarial, destaca-se a necessidade de: Atualizar sistemas e ERPs para contemplar os novos tributos; capacitar equipes

contábeis e fiscais; Reavaliar contratos e operações com foco na nova sistemática de créditos e; monitorar os impactos econômicos e regionais da mudança no regime de cobrança.

Conforme aponta Loureiro (2024), o sucesso da reforma dependerá da regulamentação clara das normas infraconstitucionais e da cooperação entre os entes federativos e o setor produtivo. A ausência de definições práticas pode gerar insegurança jurídica, o que comprometeria os ganhos esperados.

A reforma tributária brasileira emerge como uma das transformações mais profundas no sistema fiscal desde os anos 1960, e seu êxito depende não apenas das normas constitucionais, mas também da execução prática, da resposta do setor produtivo e da clareza normativa. Pesquisas recentes — como as simulações de Siqueira, Nogueira & Luna (2024) baseadas no PLP 68/2024 e na PEC 45/2019 — demonstram os potenciais efeitos distributivos sobre domicílios de diferentes rendas, reforçando a relevância do planejamento tributário para calibrar a estratégia de preços e posicionamento mercadológico. A tecnologia se apresenta como aliada: a EY (2025) destaca o uso de IA para mapear impactos da reforma de forma analítica e eficaz. O TCU (2025) e o Ministério da Fazenda (2025) traçam cenários de benefícios federativos e ganhos econômicos de até 10 p.p. no PIB, sublinhando a necessidade de análises regionais e projeções de longo prazo. Ao mesmo tempo, propostas sobre a tributação de renda — como isenções e impostos sobre rendimentos elevados — indicam mudanças estratégicas para a distribuição de lucros e gestão de caixa. Finalmente, Wesley Silva Melo (2024) aponta os riscos jurídicos das isenções, fortalecendo a urgência de governança fiscal robusta. Diante disso, o planejamento tributário se consolida como ferramenta imprescindível para empresas navegarem nesse novo ambiente com eficiência, competitividade e segurança jurídica.

3.1 ANÁLISE DA EMPRESA

A empresa analisada atua no setor metalúrgico, com foco na fabricação e comercialização de máquinas e equipamentos industriais. Está sediada no Estado de São Paulo, com uma filial no Rio Grande do Sul, e está enquadrada no regime tributário do Lucro Real. Dentre os principais produtos comercializados estão aqueles classificados nas NCMs 8466.93.19, 8468.20.00 e 8466.93.30, todos contemplados atualmente com redução da base de cálculo do ICMS, conforme disposto no Convênio ICMS 52/91, que visa estimular o setor industrial por meio de desoneração parcial.

Com a aprovação da Reforma Tributária (PEC 45/2019), tais benefícios tendem a ser extintos ou absorvidos no novo modelo do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), que adota o critério do crédito financeiro e a tributação no destino. Isso representa uma mudança significativa para o planejamento tributário da empresa, que precisará revisar sua cadeia de fornecimento, política de preços e estrutura de créditos fiscais. Além disso, a presença em dois estados distintos impõe desafios adicionais,

considerando as possíveis variações operacionais e a adaptação ao novo modelo de arrecadação unificado.

Quadro 2 - Descrição e análise dos dados coletados

Pergunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3
1. Implementação	Parcialmente ainda em 2025	De 2026 a 2033	Testes no 4º trimestre de 2025; transição a partir de 2026
2. Principais mudanças	Fim de benefícios fiscais; tributação no destino; revisão logística e fornecedores	Substituição por IBS, CBS e IS; foco em consumo	Substituição de ICMS, IPI, ISS, PIS e Cofins por IBS, CBS e IS
3. Adaptação atual	Ainda em implantação; sem mudanças efetivas; fase de testes	Projeto iniciado para atualizar sistema com notas técnicas	Atualizações no sistema e revisão de processos fiscais
4. Ferramentas e recursos	Nenhuma ferramenta específica; alterações apenas no sistema	SAP está sendo atualizado com auxílio de consultorias	Uso de consultoria e sistemas de ERP fiscais
5. Principais desafios	Implementação prática; muitas dúvidas sobre novas regras e alíquotas	Conciliar mudanças com rotina diária; falta de definições técnicas do governo	Riscos de interpretação fiscal, custos tecnológicos, riscos de compliance
6. Caminhos para adaptação	Não houve reuniões preparatórias	Acompanhar legislação e regulamentações	Comunicação, planejamento, treinamentos, consultorias e tecnologia atualizada

Fonte: Autores.

Os resultados evidenciam diferentes níveis de maturidade na preparação para a reforma. O Entrevistado 1 apresenta uma visão reativa, esperando impactos já em 2025, mas sem estrutura sólida de preparação. O Entrevistado 2 adota postura estratégica e planejadora, considerando o período de 2026 a 2033 como essencial para ajustes graduais. Já o Entrevistado 3 demonstra perfil pragmático e técnico, antecipando testes em 2025, mas projetando transição efetiva apenas em 2026.

Em relação às principais mudanças, há consenso de que a reforma trará substituição dos tributos atuais por novos (IBS, CBS e IS). No entanto, as ênfases diferem:

- O Entrevistado 1 preocupa-se com impactos práticos e logísticos.
- O Entrevistado 2 destaca o caráter conceitual da reforma, centrado no consumo.
- O Entrevistado 3 descreve de forma técnica a substituição dos impostos.

Essa diversidade de percepções indica que os impactos são sentidos de forma distinta de acordo com o setor e a característica da organização.

No que diz respeito à adaptação atual, o Entrevistado 1 encontra-se em estágio inicial, sem mudanças efetivas. O Entrevistado 2 já iniciou atualizações em seu sistema de gestão (SAP), enquanto o Entrevistado 3 encontra-se em nível mais avançado, revisando processos fiscais e integrando

sistemas ERP. Essa diferença demonstra que empresas com maior estrutura tecnológica tendem a se antecipar às mudanças.

A análise das ferramentas e recursos utilizados reforça essas disparidades. O Entrevistado 1 limita-se a alterações internas no sistema; o Entrevistado 2 conta com consultorias especializadas e atualização do SAP; e o Entrevistado 3 combina consultorias e sistemas fiscais mais robustos. Observa-se que a tecnologia e o suporte externo funcionam como diferenciais competitivos para reduzir riscos e acelerar a adaptação.

Quanto aos desafios, existe convergência na percepção da complexidade. O Entrevistado 1 teme a indefinição das regras e alíquotas. O Entrevistado 2 aponta a dificuldade de conciliar a reforma com a rotina operacional. O Entrevistado 3 preocupa-se com riscos de compliance e custos tecnológicos. Assim, nota-se que os obstáculos vão além do aspecto técnico, abrangendo também a gestão de processos e a governança corporativa.

Nos caminhos de adaptação, as diferenças tornam-se ainda mais evidentes. O Entrevistado 1 não realizou reuniões preparatórias, evidenciando fragilidade na gestão. O Entrevistado 2 aposta no acompanhamento da legislação como principal estratégia, revelando postura atenta e adaptativa. O Entrevistado 3 adota abordagem mais completa, envolvendo comunicação interna, treinamentos, consultoria e atualização tecnológica, o que demonstra característica proativa e integradora.

Características Organizacionais

A análise das entrevistas permite identificar como o perfil da gestão influencia a forma de lidar com a reforma tributária:

- Entrevistado 1 – Perfil reativo: espera definições externas e evita investimentos antecipados. Esse comportamento aumenta a vulnerabilidade frente às mudanças.
- Entrevistado 2 – Perfil estratégico: busca alinhar a implementação ao cronograma regulatório, com foco em planejamento de médio e longo prazo.
- Entrevistado 3 – Perfil proativo e tecnológico: investe em processos, treinamento e ferramentas, reduzindo riscos e fortalecendo a conformidade fiscal.

Essas características mostram que a capacidade de adaptação não depende apenas da legislação, mas também da postura de cada organização diante da inovação e da gestão de riscos.

3.2 PROPOSTA

A partir da análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e do levantamento de informações fiscais, verificou-se que as empresas do setor metalúrgico, especialmente aquelas enquadradas no regime de lucro real e que operam com NCMs impactadas pela reforma, ainda enfrentam dificuldades em se preparar para as mudanças tributárias que se aproximam. A ausência de

planejamento interno, a dependência exclusiva de atualizações nos sistemas ERP e a falta de definição técnica por parte do governo agravam a insegurança jurídica e operacional das organizações.

Diante disso, propõe-se um conjunto de ações estratégicas para promover a adaptação das empresas de forma eficiente e com menor impacto na competitividade:

- a) Criação de um comitê interno de transição tributária:** formado por profissionais das áreas fiscal, contábil, jurídica, de tecnologia da informação e planejamento, com o objetivo de acompanhar as fases da implementação da reforma, interpretar corretamente a legislação e garantir alinhamento entre os setores.
- b) Revisão da malha logística e da localização das filiais:** considerando a mudança para a tributação no destino, é essencial reavaliar fornecedores, rotas de distribuição e o posicionamento das unidades operacionais, visando otimizar a carga tributária efetiva.
- c) Investimento em capacitação técnica:** promover treinamentos periódicos, atualizações e workshops sobre o novo modelo de tributação (CBS, IBS e Imposto Seletivo), capacitando as equipes para atuar com maior precisão e segurança.
- d) Atualização e parametrização de sistemas de gestão fiscal (ERP):** garantir que os sistemas estejam preparados para a nova forma de apuração baseada no crédito financeiro, com foco na correta classificação das NCMs e no aproveitamento de créditos tributários.
- e) Acompanhamento da regulamentação do cashback:** embora voltado às pessoas físicas de baixa renda, esse mecanismo pode gerar impactos operacionais e sistêmicos, sendo fundamental monitorar como será implementado nos sistemas de emissão de documentos fiscais.

A adoção dessas medidas contribui para que as empresas do setor industrial possam se adaptar de forma segura e estratégica, minimizando riscos de autuações, falhas no cumprimento das obrigações acessórias e perdas financeiras associadas à má gestão tributária.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar os impactos da reforma tributária de 2023 no contexto empresarial, tomando como referência uma empresa localizada em Piracicaba-SP. Para tal, utilizou-se como metodologia a análise qualitativa, baseada em levantamento documental e observação dos efeitos práticos da transição tributária sobre a gestão organizacional, contemplando aspectos contábeis, logísticos e estratégicos.

Os resultados apontaram que a reforma representou um marco histórico ao simplificar o sistema, instituir a não cumulatividade plena e estabelecer a tributação no destino. Essas mudanças não apenas facilitaram o entendimento e aplicação da legislação, mas também favoreceram um ambiente mais equilibrado e competitivo, reduzindo a dependência de benefícios fiscais regionais. Nesse

sentido, observou-se que a empresa estudada passou a ter incentivos para decisões mais eficientes em termos produtivos e logísticos.

Contudo, a análise também revelou dificuldades práticas relevantes no processo de adaptação. Entre elas, destacam-se a falta de regulamentações claras, os custos tecnológicos de atualização de sistemas, a readequação de contratos e a consequente insegurança jurídica no curto prazo. Esses fatores demonstram que a transição tributária exigiu mudanças que vão além do âmbito contábil, reforçando a importância de um planejamento estratégico abrangente.

A principal problemática identificada foi a inexistência de um plano de transição estruturado, o que comprometeu a eficácia das medidas iniciais. Para superar esse desafio, recomenda-se a adoção de comitês internos de acompanhamento, o investimento contínuo em capacitação de colaboradores, a modernização dos sistemas de gestão fiscal e a revisão da logística empresarial. Tais medidas se mostram essenciais para reduzir riscos e consolidar a adaptação ao novo modelo.

Conclui-se, assim, que o êxito empresarial no cenário pós-reforma dependerá diretamente da capacidade de alinhar governança, tecnologia e estratégia tributária. O estudo evidencia que a reforma não deve ser compreendida apenas como uma obrigação legal, mas como uma oportunidade para reposicionar a gestão empresarial em um ambiente mais moderno, transparente e competitivo.

REFERÊNCIAS

AFONSO, José Roberto Rodrigues. A reforma tributária no Brasil: uma visão de longo prazo. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 17, n. 34, p. 267-304, 2010.

ALBUQUERQUE, Tiago Luiz de Moura. Alíquota única versus capacidade contributiva: desafios para uma reforma tributária da tributação sobre o consumo no Brasil. Revista Direito Tributário Atual, São Paulo, n. 52, p. 392–436, dez. 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/383711849_Aliquota_Unica_Versus_Capacidade_ContributivaSingle_Tax_Rate_versus_the_Ability_to_Pay_Principle_Desafios_para_uma_Reforma_Tributaria_da_Tributacao_sobre_o_Consumo_no_BrasilChallenges_for_a_Tax_Reform. Acesso em: 1 jun. 2025.

ARAÚJO, Maria Rosineide dos Santos; SOUSA, José Matheus Barbosa de. Reforma tributária no Brasil: estudo sobre a percepção dos pós-graduandos em Planejamento Tributário da UFERSA. Mossoró, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Contabilidade e Planejamento Tributário) – Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/bitstreams/e26f3b01-ee0d-47e2-8786-92d6db09141c/download>. Acesso em: 1 jun. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. Consultoria Legislativa. Sistema Tributário Nacional – texto base, jun. 2019. Brasília: Câmara dos Deputados, 2019. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notastecnicas/fiquePorDentro/temas/sistema-tributario-nacional-jun-2019/texto-base-da-consultoria-legislativa>.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 dez. 2023.

BRASIL. Proposta de Emenda à Constituição nº 45, de 2019. Altera o sistema tributário nacional e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2023. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/136853>. Acesso em: 08 set. 2025.

CARRAZZA, Roque Antonio. ICMS. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

CHAVES, Lauro. Crítica ao sistema tributário brasileiro. Cofecon – Conselho Federal de Economia, 2024. Disponível em: <https://cofecon.org/lauro-chaves-critica-sistema-tributario-brasileiro/>. Acesso em: 1 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IPEA. Texto para discussão n.º 666: Substituição tributária, reforma tributária e federalismo fiscal. Brasília, 2003. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2751/1/td_0666.pdf. Acesso em: 1 jun. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOUREIRO, João. Impactos e desafios da reforma tributária brasileira: aspectos práticos e regulatórios. Revista Brasileira de Tributação Contemporânea, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 11-30, 2024.

MACHADO, Hugo de Brito. Curso de direito tributário. 40. ed. São Paulo: Malheiros, 2022.

NOGAROLI, Rafaella. [Título não informado]. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. (Utilizado apenas para referência de formatação).

OLIVEIRA, Fabrício da Silva. Planejamento tributário e federalismo fiscal: impactos da guerra fiscal no desenvolvimento regional. Revista de Direito Tributário Atual, n. 45, 2022.

SABBAG, Eduardo. Planejamento tributário: teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

SABBAG, Eduardo. Planejamento tributário: teoria e prática. 7. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

SAMPieri, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SILVA, José Afonso da. Curso de direito constitucional positivo. 47. ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

VARSAÑO, Ricardo. Substituição tributária, reforma tributária e federalismo fiscal. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão nº 1005, 2003.