

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESPÍRITO SANTO CRC ES

REFORMA TRIBUTÁRIA E A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Por Inês Oliveira

cursos@sigestaotreinamento.com.br

WhatsApp Business (21) 98131-7765

Sumário

APRESENTAÇÃO	5
OBJETIVO GERAL	6
COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS.....	6
CAPÍTULO 1 — A REFORMA COMO TEMA DE GOVERNANÇA	7
1.1 Por que a Reforma sai do Fiscal e chega ao Conselho	7
1.2 O mapa de 30 segundos: o que substitui o quê	9
1.3 Conceitos que mudam a decisão empresarial	9
1.4 Cronograma 2026–2033: a governança precisa trabalhar por marcos..	10
1.5 Agosto de 2026: o que a liderança precisa saber agora	11
CAPÍTULO 2 — ARQUITETURA DE GOVERNANÇA PARA A TRANSIÇÃO	12
2.1 O Comitê Interno da Reforma Tributária.....	12
2.2 RACI mínimo da Reforma	14
2.3 O registro de riscos tributários passa a ser corporativo	14
CAPÍTULO 3 — ATIVIDADES MAIS AFETADAS	16
3.1 O ponto central: folha salarial alta e poucos créditos	16
3.2 Serviços profissionais e intelectuais	17
3.3 Tecnologia, software e serviços digitais	20
3.4 Facilities, limpeza, conservação e segurança.....	20
3.5 Saúde e educação privadas.....	21
3.6 Turismo, hotelaria, bares e restaurantes.....	22
3.7 Simples Nacional em cadeias B2B	23
3.8 Negócios dependentes de incentivos fiscais locais	24
3.9 Produtos sujeitos ao Imposto Seletivo	25

3.10 Mapa de calor setorial	26
CAPÍTULO 4 — DEZ EFEITOS ADVERSOS POTENCIAIS	27
1. Incerteza e instabilidade regulatória	27
2. Aumento de carga em serviços de baixo crédito	28
3. Sobreposição IBS/CBS × ICMS no período de transição	28
4. Perda do float tributário com split payment	29
5. Crédito condicionado à qualidade da cadeia	30
6. Pressão sobre preços e margem	31
7. Contratos antigos ficam economicamente desequilibrados	31
8. Fim gradual da lógica dos incentivos de origem	32
9. Custo de compliance, tecnologia e dados	32
4.1 O PLP nº 16/2025 e o risco de “tributo sobre tributo”	33
CAPÍTULO 5 — PREÇO, MARGEM, CRÉDITO E CAIXA	34
5.1 O erro mais comum: comparar alíquota antiga com alíquota nova	34
5.2 Crédito financeiro: o que muda na prática	35
5.3 Nem toda compra gera crédito: principais vedações da LC nº 214/2025	38
5.4 Exemplo — consultoria/serviço profissional sem regime reduzido	39
5.5 Exemplo — profissão regulamentada com redução de 30%	39
5.6 Exemplo — custo líquido de fornecedor	40
5.7 Split payment: o impacto na tesouraria	41
5.8 Política de preços para 2027–2032	41
CAPÍTULO 6 — CONTRATOS, CLIENTES E FORNECEDORES	42
6.1 Contratos de longo prazo	42
6.2 Clientes B2B x B2C	44
6.4 Gestão de fornecedores como controle tributário	44

6.5 Compras do Simples e decisão pelo custo líquido.....	45
CAPÍTULO 7 — INCENTIVOS, LOCALIZAÇÃO, INVESTIMENTO E IMPOSTO SELETIVO	45
7.1 O fim gradual da guerra fiscal e a tributação no destino	45
7.2 Fundo de compensação de benefícios fiscais de ICMS	46
7.3 Imposto Seletivo e governança de portfólio	47
CAPÍTULO 8 — SISTEMAS, DADOS E COMPLIANCE.....	48
8.1 O documento fiscal nasce do cadastro	48
8.2 Controles de 2026 que valem mais do que “cumprir a obrigação”	49
8.3 Indicadores operacionais	50
CAPÍTULO 9 — PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA GESTORES	51
9.1 Plano de 90 dias	51
9.2 Agenda mensal do Comitê da Reforma	52
9.3 Painel de indicadores para Diretoria/Conselho	52
9.4 Perguntas que um conselheiro ou empreendedor deveria fazer.....	53
CAPÍTULO 10 — GUIA SETORIAL DE SOLUÇÕES.....	54
10.1 Escritório de advocacia	54
10.2 Consultoria empresarial	54
10.3 Agência de publicidade	55
10.4 Empresa de software/SaaS	55
10.5 Empresa de limpeza/manutenção	55
10.6 Clínica de saúde	56
10.7 Instituição de ensino / cursos	56
10.8 Hotel / restaurante	56
10.9 Centro de distribuição incentivado	57

10.10 Indústria de produto sujeito ao IS	57
SÍNTESE EXECUTIVA E CHECKLIST FINAL.....	57
AS 12 DECISÕES QUE NÃO PODEM FICAR PARA 2027	57
REFERÊNCIAS NORMATIVAS E TÉCNICAS.....	63
FONTES OFICIAIS DE ACOMPANHAMENTO.....	64

APRESENTAÇÃO

Esta apostila foi concebida para um treinamento de 4 horas voltado a gestores, empreendedores, conselheiros, diretores e profissionais que participam de decisões de preço, caixa, contratos, suprimentos, tecnologia, expansão e risco. A proposta não é transformar a liderança em especialista em apuração tributária, mas permitir que ela faça as perguntas certas, identifique riscos antes que eles se convertam em perda de margem e organize uma resposta corporativa à Reforma Tributária do consumo.

A Reforma Tributária não deve ser tratada como um projeto exclusivo do departamento fiscal. O IBS, a CBS e o Imposto Seletivo alteram a forma de precificar, contratar, comprar, financiar o capital de giro, selecionar fornecedores, definir localização, estruturar sistemas e comunicar valor aos clientes. Por isso, o tema pertence à agenda de governança corporativa e precisa de patrocínio da alta administração.

OBJETIVO GERAL

Capacitar a liderança corporativa a interpretar os efeitos econômicos, operacionais e estratégicos do IVA Dual, transformando a Reforma Tributária em uma agenda estruturada de governança, com controles, responsáveis, cenários e decisões documentadas.

COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS

- Identificar quais modelos de negócio tendem a sofrer maior pressão de carga, margem e capital de giro.
- Ler a Reforma sob a ótica de riscos corporativos e não apenas de compliance fiscal.
- Avaliar preço, crédito, caixa, fornecedores e contratos com uma visão integrada.
- Compreender os impactos específicos sobre serviços intensivos em mão de obra, profissões regulamentadas, saúde, educação, tecnologia, facilities, turismo, atividades sujeitas ao Imposto Seletivo e negócios dependentes de incentivos fiscais.
- Estruturar um plano de transição com comitê, RACI, indicadores, testes de sistemas, cenários e prestação de contas à alta administração.

Nota técnica sobre alíquotas

A alíquota-padrão conjunta definitiva do IBS e da CBS ainda depende de fixação e calibração conforme o cronograma legal. Para fins de treinamento, quando houver exemplos numéricos, esta apostila utiliza 28% como cenário ilustrativo de estresse, por estar na ordem das estimativas oficiais divulgadas durante a regulamentação. O percentual não deve ser tratado como alíquota definitiva nem aplicado sem validação para o ano, ente e operação concretos.

CAPÍTULO 1 — A REFORMA COMO TEMA DE GOVERNANÇA

Da mudança tributária à mudança do modelo de decisão

1.1 Por que a Reforma sai do Fiscal e chega ao Conselho

A governança corporativa existe para criar estruturas de decisão, supervisão, responsabilização e geração de valor sustentável. Quando uma mudança legal altera preços, caixa, contratos, fornecedores, investimentos e risco, ela deixa de ser um assunto operacional isolado e passa a exigir decisões coordenadas da administração.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, em sua 6ª edição, enfatiza integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. A Reforma Tributária dialoga diretamente com esses princípios: a empresa precisa comunicar de forma

transparente a nova formação de preços, tomar decisões íntegras de classificação e crédito, equilibrar interesses de clientes e fornecedores, responsabilizar executivos pela execução do plano de transição e avaliar a sustentabilidade financeira de margens, contratos e investimentos.

Princípio de governança	Como aparece na Reforma Tributária	Pergunta para a liderança
Integridade	Classificação correta de operações, créditos e regimes; prevenção de decisões oportunistas de curto prazo.	A empresa tem critérios documentados e revisão independente para posições tributárias sensíveis?
Transparência	Tributo “por fora”, novos campos nos documentos fiscais, comunicação de preço e crédito.	Clientes, conselho e gestores entendem preço-base, tributo e custo líquido?
Equidade	Impactos diferentes entre B2B/B2C, Simples/regime regular e cadeias com/sem crédito.	A política comercial evita transferir de forma desorganizada o risco a uma única parte?
Responsabilização	Novas obrigações exigem responsáveis, prazos, testes e evidências.	Quem responde por ERP, contratos, preço, caixa, fornecedores e monitoramento normativo?
Sustentabilidade	Decisões de localização, incentivo fiscal, mix de produtos e Imposto Seletivo.	O modelo de negócio continua viável quando a vantagem tributária de origem desaparecer?

1.2 O mapa de 30 segundos: o que substitui o quê

Sistema atual	Novo desenho	Competência / lógica
PIS e Cofins	CBS — Contribuição sobre Bens e Serviços	Federal; base ampla e não cumulatividade
ICMS e ISS	IBS — Imposto sobre Bens e Serviços	Estados, DF e Municípios; legislação uniforme e tributação no destino
IPI (com preservações constitucionais)	Redução ampla do IPI + Imposto Seletivo em hipóteses próprias	IS federal, com função extrafiscal e incidência sobre itens definidos em lei

1.3 Conceitos que mudam a decisão empresarial

- **Base ampla:** bens materiais e imateriais, direitos e serviços passam a conviver em uma lógica muito mais uniforme, reduzindo a fronteira histórica entre mercadoria e serviço, mas exigindo cadastro e classificação de alta qualidade.
- **Não cumulatividade:** no regime regular, o crédito tende a acompanhar o tributo efetivamente extinto nas operações anteriores, com exceções e regras próprias. A qualidade fiscal do fornecedor passa a afetar o valor econômico da compra.
- **Tributação no destino:** a arrecadação se desloca para o local do consumo, enfraquecendo decisões de localização fundamentadas apenas em ICMS/ISS de origem.

- **Tributo por fora:** IBS e CBS não integram a própria base de cálculo. A exposição do tributo modifica formação de preço, negociação e percepção de valor.
- **Apuração assistida e dados:** documentos fiscais eletrônicos, pagamentos e informações passam a formar um ecossistema integrado. Erro de cadastro deixa de ser apenas problema fiscal e pode impedir faturamento, crédito ou liquidação financeira.
- **Split payment:** o recolhimento pode ocorrer na liquidação financeira, reduzindo o float tributário e obrigando a tesouraria a rever capital de giro.

1.4 Cronograma 2026–2033: a governança precisa trabalhar por marcos

Ano	Mudança principal	Decisão de governança
2026	Ano de teste. IBS 0,1% e CBS 0,9%, com dispensa de recolhimento quando cumpridas as obrigações aplicáveis. Implantação operacional escalonada dos DF-e.	Prioridade em dados, ERP, cadastros, testes, controles, treinamento e documentação de exceções.

Ano	Mudança principal	Decisão de governança
2027	Extinção de PIS/Cofins nas operações correntes; CBS passa à cobrança efetiva; IS entra em vigor; IBS permanece em nível inicial.	Reprecificar, revisar contratos, validar créditos, testar capital de giro e monitorar clientes B2B.
2028	Consolidação da CBS e preparação para a transição subnacional.	Aprimorar indicadores de carga efetiva e custo líquido por cliente, produto e fornecedor.
2029–2032	ICMS/ISS caem progressivamente e o IBS aumenta. Convivência de sistemas e de regras transitórias.	Período de maior risco contratual e de “tax-on-tax”; realizar cenários anuais e gatilhos de repactuação.
2033	IBS/CBS operam plenamente; ICMS/ISS são extintos.	Consolidar políticas definitivas de preço, compras, localização, contratos e controle tributário.

1.5 Agosto de 2026: o que a liderança precisa saber agora

O cronograma operacional de 2026 passou a ser escalonado por tipo de documento fiscal eletrônico. O Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 4, de 30 de julho de 2026, fixou marcos como 3 de agosto para NF-e, NFC-e, CT-e e diversos documentos de bens e transportes, e 1º de outubro para grande parte da NFS-e e outros documentos. Em seguida, RFB e CGIBS flexibilizaram regras automáticas de validação para evitar rejeição de

documentos; essa flexibilização não elimina a obrigação de preparação e não autoriza a empresa a abandonar a parametrização.

Governança da instabilidade regulatória

O erro comum: esperar “tudo ficar pronto” para começar o projeto.

A resposta correta: manter uma matriz de normas e versões, registrar a data de vigência de cada regra, trabalhar com ambiente de testes e formalizar decisões temporárias.

Controle mínimo: responsável + fonte oficial + data da última verificação + impacto + sistema/processo afetado + ação + prazo + evidência de teste.

CAPÍTULO 2 — ARQUITETURA DE GOVERNANÇA PARA A TRANSIÇÃO

Quem decide, quem executa, quem monitora e quem presta contas

2.1 O Comitê Interno da Reforma Tributária

A empresa não precisa criar uma estrutura burocrática, mas precisa de um fórum formal de decisão. Em organizações menores, o comitê pode ser uma reunião mensal de 60 minutos com diretor, contador e responsáveis por comercial, financeiro e sistemas. Em organizações maiores, recomenda-se um programa com sponsor executivo, PMO, trilhas e indicadores.

Papel	Responsabilidade recomendada
Sponsor / alta administração	Destravar decisões, aprovar orçamento, aceitar riscos residuais e cobrar indicadores.
Fiscal/tributário	Interpretar norma, classificar operações, validar créditos, acompanhar RFB/CGIBS e documentar posições.
Contabilidade/Cont roladoria	Medir carga efetiva, margem, efeito em resultado, provisões, créditos e conciliações.
Financeiro/Tesoura ria	Simular split payment, capital de giro, descasamentos e necessidade de financiamento.
Comercial/Preço	Rever preço-base, repasse, política B2B/B2C, descontos, contratos e comunicação ao cliente.
Compras/Suprimen tos	Qualificar fornecedores pelo custo líquido de crédito e pela regularidade fiscal.
TI/Dados	Atualizar ERP, emissão fiscal, integração, cadastros mestre, APIs, meios de pagamento e trilha de auditoria.
Jurídico/Contratos	Revisar cláusulas tributárias, reequilíbrio, gross-up, responsabilidade documental e mudança de lei.
RH/Operações	Mapear processos intensivos em folha, treinar áreas e avaliar impactos sobre terceirização/insourcing.

2.2 RACI mínimo da Reforma

Entregável	R — Executa	A — Aprova	C — Consulta	I — Informa
Mapa de operações e regimes	Fiscal	CFO/Diretor	Contábil/Jurídico /TI	Comitê
Parametrização de ERP e DF-e	TI + Fiscal	CFO/COO	Fornecedor de sistema	Usuários-chave
Modelo de preço e margem	Controladoria + Comercial	Diretoria	Fiscal/Financeiro	Vendas
Plano de caixa / split	Tesouraria	CFO	Fiscal/Controladoria	Conselho
Revisão de contratos	Jurídico + Comercial	Diretoria	Fiscal/Compras	Gestores de contrato
Score de fornecedores	Compras + Fiscal	COO/CFO	Jurídico/Controladoria	Requisitantes
Relatório mensal da transição	PMO/Controladoria	Sponsor[1] ¹	Todas as trilhas	Conselho/Diretoria

2.3 O registro de riscos tributários passa a ser corporativo

Um risco tributário não deve ser descrito apenas como “chance de autuação”. Na Reforma, o risco pode materializar-se como perda de

¹ Sponsor - significa **patrocinador** ou **patrocinar** em inglês

margem, crédito bloqueado, cliente perdido, contrato inviável, nota rejeitada, falta de caixa ou investimento mal localizado. A matriz precisa medir impacto financeiro e operacional.

Risco	Probabilidade	Impacto	Indicador antecipado	Plano de resposta
Preço não repassa nova carga	Média/Alta	Margem/EBITDA	Margem por contrato abaixo do piso	Cláusula de repactuação + gatilho comercial
Fornecedor não gera crédito esperado	Média	Custo/caixa	Diferença entre crédito previsto e apropriado	Score fiscal + fornecedor alternativo
ERP classifica operação incorretamente	Média	Faturamento/compliance	Rejeições, ajustes manuais, divergência de CST/cClassTri b	Teste automatizado + dupla validação
Split reduz liquidez	Alta em alguns setores	Capital de giro	Dias de caixa, DSO, necessidade de crédito	Reserva, renegociação de prazo, pricing financeiro

Risco	Probabilidade	Impacto	Indicador antecipado	Plano de resposta
Benefício fiscal deixa de sustentar localização	Média	Estratégia/ca pex	VPL da unidade sem benefício	Revisão de footprint e de logística

CAPÍTULO 3 — ATIVIDADES MAIS AFETADAS

Onde a Reforma pressiona carga, margem, crédito, preço e modelo de negócio

3.1 O ponto central: folha salarial alta e poucos créditos

A Reforma tende a ser mais desafiadora para atividades em que a maior parcela do custo é folha, pró-labore ou remuneração de pessoas, porque salários e encargos trabalhistas não geram crédito de IBS/CBS. Em empresas industriais e comerciais, por outro lado, uma parte maior dos custos costuma estar em mercadorias, energia, fretes, serviços e ativos tributados, potencialmente creditáveis. A comparação deve ser feita pela carga líquida, e não apenas pela alíquota nominal.

Exemplo numérico — serviço intensivo em mão de obra

Receita-base de R\$ 100.000. Cenário ilustrativo de IBS/CBS de 28%. Compras tributadas creditáveis equivalentes a apenas R\$ 10.000, também a 28%.

Débito ilustrativo: R\$ 28.000.

Crédito ilustrativo: R\$ 2.800.

Carga líquida de IBS/CBS antes de outras particularidades: R\$ 25.200 — equivalente a 25,2% da receita-base.

Lição: a discussão para serviços não é “há crédito ou não”; é “qual é a densidade de custos tributados creditáveis em relação à receita?”.

3.2 Serviços profissionais e intelectuais

Advocacia, contabilidade, administração, arquitetura, engenharia, economia e outras profissões listadas no art. 127 da LC nº 214/2025 podem ter redução de 30% das alíquotas de IBS/CBS. Isso reduz a pressão em relação à alíquota-padrão, mas não elimina o problema de baixa geração de créditos. Além disso, para pessoas jurídicas, o benefício exige requisitos cumulativos de composição societária, objeto e prestação dos serviços diretamente pelos sócios, com auxiliares e colaboradores admitidos.

Atividade	Tratamento de referência	Risco de governança	Solução gerencial
Serviços jurídicos / advocacia	Redução de 30% se atendidos os requisitos do art. 127.	Estrutura societária ou atividade paralela pode afastar o benefício; folha elevada reduz crédito.	Revisar contrato social, CNAE/NBS, escopo, prestação pelos sócios, preço por cliente e política de reembolso.
Contabilidade e administração / economia	Redução de 30% nas condições legais.	Escopo misto (BPO, tecnologia, licenciamento) pode exigir segregação e classificação adequada.	Separar receitas por natureza, parametrizar NBS e medir margem líquida de crédito.
Arquitetura e engenharia	Redução de 30% nas condições legais; operações de obra/construção podem ter regras próprias.	Contrato pode misturar projeto, administração, construção e materiais.	Desenhar contrato e faturamento por escopo real, evitando classificação genérica.

Atividade	Tratamento de referência	Risco de governança	Solução gerencial
Publicidade / consultoria não enquadrada	Em regra, alíquota-padrão salvo enquadramento específico de operação/profissão.	Alta folha e subcontratação sem crédito suficiente.	Simular custo líquido, rever make-or-buy e estruturar política de contratação de terceiros.

Serviços jurídicos — exemplo para a liderança

Considere um escritório cujo custo econômico seja fortemente composto por sócios, associados e empregados. Mesmo com redução de 30% da alíquota-padrão, o escritório pode ter poucos créditos em proporção à receita. A governança precisa evitar uma análise superficial do tipo “tenho redução, então estou protegido”.

O que medir: carga líquida por cliente; peso da folha; compras creditáveis; contratos com preço fechado; repasses/reembolsos; impacto no B2B e no fluxo de caixa.

O que fazer: reprecificação por carteira, cláusula de mudança tributária, segregação de despesas reembolsáveis conforme regras aplicáveis, revisão societária e controle documental do enquadramento.

3.3 Tecnologia, software e serviços digitais

Software, SaaS, desenvolvimento, suporte e serviços de TI costumam apresentar alta proporção de folha e ativos intangíveis, com poucos insumos materiais. Nem toda atividade de tecnologia recebe redução específica. Algumas operações relacionadas à segurança da informação e à segurança cibernética constam de regime diferenciado de 60% quando enquadradas nas classificações legais, mas software e desenvolvimento em geral exigem análise da NBS e do tratamento da operação.

Risco: a empresa usar o mesmo tratamento tributário para licença, customização, suporte, infraestrutura, marketplace e serviço profissional, embora o enquadramento possa variar.

Solução: construir catálogo tributário de produtos/serviços, ligar SKU/NBS/CST/cClassTrib ao ERP e impedir faturamento sem classificação válida.

Exemplo: uma empresa de SaaS que vende assinatura, implantação e treinamento deve conhecer a carga e o crédito de cada componente antes de oferecer um “pacote único” com margem agregada.

3.4 Facilities, limpeza, conservação e segurança

Empresas de terceirização de mão de obra enfrentam uma assimetria clássica: a folha é o principal custo, mas não gera crédito. Mesmo que equipamentos, uniformes, materiais e subcontratações gerem créditos, a base creditável pode ser pequena diante da receita. O risco aumenta em contratos longos com preço fixo e em clientes que pressionam por redução de preço pelo crédito do próprio adquirente.

Solução de governança para facilities

- 1. Segmentar contratos:** medir margem e carga líquida por contrato, e não apenas por CNPJ.
- 2. Criar gatilho tributário:** repactuação automática quando a carga líquida variar acima de um percentual definido.
- 3. Revisar capital de giro:** simular efeito do split payment em folhas quinzenais/mensais.
- 4. Rever compras:** priorizar insumos e serviços que gerem crédito sem distorcer a operação.
- 5. Negociar prazo:** alinhar recebimento do cliente, folha, tributos e fornecedores para reduzir descasamento.

3.5 Saúde e educação privadas

Serviços de saúde e de educação listados nos Anexos da LC nº 214/2025 têm redução de 60% das alíquotas. Isso é materialmente relevante, mas não significa que toda receita de uma clínica, escola ou instituição esteja automaticamente beneficiada. A lei vincula a redução às operações e classificações listadas; receitas acessórias, cursos livres, locações, venda de produtos e serviços não incluídos precisam ser segregados e analisados.

Situação	Risco	Solução
Clínica com consultas, exames e venda de produtos	Tratar toda receita como “saúde” e aplicar redução indiscriminada.	Mapa de receitas/NBS + segregação contábil + regra no emissor.
Instituição de ensino com mensalidade, material, eventos e cursos livres	Confundir atividade educacional beneficiada com outras receitas.	Vincular cada produto/curso ao Anexo II e criar política de cadastro.
Prestador de saúde com alto custo de profissionais	Mesmo com redução de 60%, folha continua sem crédito.	Medir carga líquida e revisar contratos com operadoras/empresas.

3.6 Turismo, hotelaria, bares e restaurantes

Hotelaria, bares e restaurantes **possuem regimes específicos** com redução de 40% nas alíquotas, **mas com travas de crédito para o adquirente em determinadas operações.**

Bares e Restaurantes

Atenção: nem toda venda de um restaurante recebe a redução de 40%

O regime específico de bares e restaurantes tem redução de 40% das alíquotas de IBS e CBS, **mas a lei excluiu algumas operações desse tratamento.**

1. Alimentação fornecida para empresas por contrato

Se uma empresa é contratada para fornecer refeições regularmente para outra empresa — por exemplo, alimentação de funcionários em fábrica, refeições em empresa, cozinha industrial ou fornecimento preparado predominantemente para empresas — **essa operação não entra no regime específico de bares e restaurantes.**

Exemplo: uma indústria contrata uma empresa para fornecer 500 refeições por dia aos seus empregados.

- ➡ Não aplica a redução de 40% de bares e restaurantes.
- ➡ Essa operação segue as regras gerais do IBS/CBS, observadas as demais regras aplicáveis.
- ➡ Por estar fora do regime específico dos bares e restaurantes, pode tomar crédito

3.7 Simples Nacional em cadeias B2B

O Simples Nacional continua existindo, mas a Reforma muda a comparação econômica entre fornecedores. O adquirente no regime regular pode se apropriar de crédito correspondente ao IBS/CBS efetivamente pago pelo optante dentro do Simples; esse crédito pode ser menor que o gerado por um fornecedor no regime regular. Para 2027, existe a possibilidade legal de opção pela apuração regular do IBS/CBS fora do DAS, o que exige simulação de mercado, crédito, preço e caixa.

Pergunta de governança para empresas do Simples

A decisão de permanecer com IBS/CBS dentro do Simples ou optar pelo regime regular não deve ser tomada olhando apenas a própria guia. Em mercados B2B, deve-se medir se o cliente valoriza crédito, quanto crédito será transferido em cada modelo, qual será o efeito no preço e se a empresa tem capacidade operacional para o regime regular.

3.8 Negócios dependentes de incentivos fiscais locais

A tributação no destino enfraquece a lógica de instalar centros de distribuição, filiais de faturamento ou operações em determinado Estado ou Município apenas para capturar ICMS/ISS de origem. A Constituição e a legislação criaram mecanismos de transição e compensação para determinados benefícios onerosos de ICMS, mas a governança precisa reavaliar a localização pelo conjunto de logística, mão de obra, mercado, infraestrutura, custo imobiliário e carga efetiva.

- Centro de distribuição: refazer o business case sem o benefício fiscal e medir frete, prazo de entrega e estoque.
- Unidade industrial: reavaliar VPL do investimento considerando a transição do benefício e o crédito do IVA.
- Empresa de serviços: revisar a lógica de “município de ISS baixo” porque o destino do consumo ganha relevância.

3.9 Produtos sujeitos ao Imposto Seletivo

O Imposto Seletivo incide, conforme a LC nº 214/2025, sobre categorias definidas como prejudiciais à saúde ou ao meio ambiente, incluindo veículos, embarcações e aeronaves, produtos fumígenos, bebidas alcoólicas, bebidas açucaradas, bens minerais e determinados serviços. As alíquotas são definidas em lei ordinária e o IS não gera crédito. Para a governança, o ponto central é que o tributo pode alterar mix de produtos, margem, preço, estoque, comunicação e estratégia ESG.

Área	Impacto de governança
Portfólio	Produtos mais onerados podem perder participação; revisar margem e elasticidade de demanda.
Preço	Separar efeito IBS/CBS do efeito IS e evitar subsídio cruzado invisível entre SKUs.
ESG sustentabilidade	/ Critérios ambientais podem influenciar alíquotas de veículos e decisões de investimento.
Contratos	Prever mudança de alíquota e responsabilidade pelo repasse.
Sistemas	Parametrizar NCM, base e regra de incidência; não tratar IS como crédito do IVA.

3.10 Mapa de calor setorial

Atividade / perfil	Pressão de carga	Pressão de caixa	Complexidade de cadastro	Risco contratual
Serviço intensivo em folha, sem redução	ALTA	ALTA	MÉDIA	ALTA
Profissão regulamentada com redução de 30%	MÉDIA/ ALTA	MÉDIA	ALTA (requisitos)	ALTA
Saúde/educação listada (redução 60%)	MÉDIA	MÉDIA	ALTA (NBS/anexos)	MÉDIA
Software/TI geral	ALTA	MÉDIA/ ALTA	ALTA	ALTA
Facilities / terceirização	ALTA	ALTA	MÉDIA	MUITO ALTA
Indústria com cadeia ampla de créditos	MÉDIA	MÉDIA	ALTA	MÉDIA
Negócio dependente de incentivo de ICMS/ISS	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	ALTA ESTRATÉ GICA
Produtos sujeitos ao IS	ALTA / variável	MÉDIA	ALTA	ALTA

CAPÍTULO 4 — DEZ EFEITOS ADVERSOS POTENCIAIS

Os “prejuízos” que a empresa precisa transformar em risco mensurável e plano de ação

Não existe um único efeito para todos os contribuintes. Por isso, é tecnicamente mais adequado falar em efeitos adversos potenciais. A boa governança identifica o risco, estima a exposição, define um responsável e executa uma resposta. A seguir, dez frentes que merecem entrar no mapa de riscos da empresa.

1

1. Incerteza e instabilidade regulatória

Risco: Regras, leiautes, atos conjuntos, cronogramas e validações continuam evoluindo durante a implantação.

Efeito sobre a governança: Decisões podem ficar obsoletas rapidamente, gerando retrabalho e risco operacional.

Exemplo setorial: Em 2026, o cronograma de DF-e foi escalonado e regras de validação automática foram flexibilizadas após o marco de agosto.

Resposta recomendada: Criar matriz normativa viva, governança de mudanças, registro de versão e teste antes de produção.

2

2. Aumento de carga em serviços de baixo crédito

Risco: Empresas com folha alta e poucas aquisições tributadas podem ter débito alto e crédito baixo.

Efeito sobre a governança: Pressiona margem, preço, valuation e orçamento.

Exemplo setorial: Facilities, consultorias, software e serviços intelectuais podem ter carga líquida elevada mesmo quando há redução de alíquota.

Resposta recomendada: Simular carga líquida por contrato/linha de serviço, rever preço e mix, reduzir subsídios cruzados.

3

3. Sobreposição IBS/CBS × ICMS no período de transição

Risco: Sem mudança legislativa, os valores de IBS/CBS podem compor o valor da operação para fins de ICMS durante a coexistência, elevando a base do imposto estadual.

Efeito sobre a governança: Cria “tributo sobre tributo” transitório e torna o orçamento 2027–2032 mais sensível.

Exemplo setorial: O PLP nº 16/2025 propõe excluir IBS/CBS da base do ICMS/ISS/IPI, mas em 11/08/2026 ainda aguardava parecer na CFT.

Resposta recomendada: Modelar cenário com e sem exclusão; inserir cláusulas de repactuação e acompanhar o PLP como risco legislativo.

4

4. Perda do float tributário com split payment

Risco: Parte do tributo deixa de permanecer temporariamente no caixa do vendedor.

Efeito sobre a governança: Aumenta necessidade de capital de giro e pode elevar despesa financeira.

Exemplo setorial: Serviços com folha mensal alta e recebimentos em cartão/Pix podem sentir descasamento.

Resposta recomendada: Construir fluxo de caixa diário, renegociar prazos, criar reserva e incorporar custo financeiro ao preço.

O governo **fechou uma proposta para pagar R\$ 0,39 por transação aos bancos para operar o split payment a partir de 2027.**

O valor será pago **via créditos tributários compensados em dez anos**, mas a Controladoria-Geral da União (CGU) questionou os cálculos por falta de base técnica.

Os testes internos começam ainda em 2026.

Como funciona o acordo e os impasses

- **Remuneração definida:** Governo e instituições financeiras (com apoio da Febraban) alinham o piso de 39 centavos por operação.
- **Crédito tributário:** Os bancos vão abater o custo de adaptação e operação dos próprios impostos (CBS/IBS) ao longo de 10 anos.

- **Alerta da CGU:** O órgão apontou que o valor único não considera a complexidade das operações nem o rendimento dos bancos com o *float*.
- **Cronograma de testes:** A Receita Federal inicia os testes internos da ferramenta ainda em 2026 de forma restrita, com implantação gradual prevista para 2027.

Segundo pesquisas, o valor de R\$ 0,39 por transação não será descontado das empresas, nem sairá do bolso do consumidor no momento da compra.

O governo federal assumirá esse custo com os bancos. O pagamento será feito por meio de créditos tributários. Os bancos vão abater esses valores dos impostos que eles mesmos devem pagar ao Fisco.

5

5. Crédito condicionado à qualidade da cadeia

Risco: O crédito no regime regular está conectado à extinção do débito da operação, com regras e exceções.

Efeito sobre a governança: Fornecedor ruim pode virar custo, atraso ou reconciliação.

Exemplo setorial: Compras com preço baixo, mas crédito não apropriável, podem ser mais caras no líquido.

Resposta recomendada: Implantar score fiscal de fornecedor, conciliar crédito previsto x realizado e criar fornecedores alternativos.

6

6. Pressão sobre preços e margem

Risco: O preço por fora aumenta transparência e o cliente B2B passa a comparar custo líquido de crédito.

Efeito sobre a governança: A empresa pode perder venda se repassar tudo ou margem se absorver tudo.

Exemplo setorial: Dois fornecedores com preços brutos diferentes podem inverter a competitividade após crédito.

Resposta recomendada: Criar pricing com preço-base, tributo, crédito do cliente, margem mínima e elasticidade.

7

7. Contratos antigos ficam economicamente desequilibrados

Risco: Contratos fechados sob PIS/Cofins/ICMS/ISS atravessam anos de transição.

Efeito sobre a governança: A margem pode se deteriorar silenciosamente ou gerar disputa.

Exemplo setorial: Contrato de 36 meses com “tributos incluídos” e sem cláusula de mudança de lei.

Resposta recomendada: Mapear contratos por data de término, exposição e cláusula; renegociar antes do gatilho.

8

8. Fim gradual da lógica dos incentivos de origem

Risco: Benefícios de ICMS/ISS perdem relevância com tributação no destino e redução dos tributos antigos.

Efeito sobre a governança: Unidades localizadas por incentivo podem perder VPL.

Exemplo setorial: Centro de distribuição criado por crédito presumido de ICMS pode deixar de ser a melhor localização.

Resposta recomendada: Refazer business case com logística, mercado, infraestrutura, compensações e transição.

9

9. Custo de compliance, tecnologia e dados

Risco: ERP, cadastros, NBS/NCM, documentos fiscais, integrações e meios de pagamento precisam mudar.

Efeito sobre a governança: Gera projeto, custo e risco de faturamento.

Exemplo setorial: Classificação errada de item pode gerar nota inconsistente, crédito errado e retrabalho.

Resposta recomendada: Programa de dados mestre, testes automatizados, governança de acesso e trilha de auditoria.

10

Risco competitivo por regime do cliente/fornecedor

Risco: Simples, regimes específicos, travas de crédito e reduções alteram comparabilidade.

Efeito sobre a governança: Clientes podem migrar de fornecedor e canais B2B/B2C podem ter economics distintos.

Exemplo setorial: Fornecedor do Simples com preço menor pode gerar crédito menor e perder em custo líquido.

Resposta recomendada: Segmentar clientes, simular crédito, comunicar valor líquido e revisar política comercial.

4.1 O PLP nº 16/2025 e o risco de “tributo sobre tributo”

O PLP nº 16/2025 foi apresentado para excluir IBS e CBS das bases de ICMS, ISS e IPI e também evitar que os tributos antigos compoñham a base dos novos em determinados contextos de transição. A proposta parte do princípio de neutralidade e busca reduzir sobreposições. Em 11 de agosto de 2026, a ficha oficial da Câmara indicava que o projeto aguardava parecer do relator na Comissão de Finanças e Tributação, sem parecer apresentado.

Exemplo meramente ilustrativo de sobreposição

Suponha que, em determinado ano da transição, uma operação tenha R\$ 20,00 de IBS/CBS destacados e esteja sujeita a ICMS de 18%. Se os R\$ 20,00 integrarem a base do ICMS, apenas essa inclusão adiciona aproximadamente R\$ 3,60 de ICMS em uma conta simplificada ($20 \times 18\%$), antes dos efeitos próprios do cálculo “por dentro”.

Leitura correta: o valor real depende do ano da transição, das alíquotas e da mecânica da operação. O objetivo do exemplo é mostrar por que a empresa precisa trabalhar com cenários “PLP aprovado” e “PLP não aprovado”.

CAPÍTULO 5 — PREÇO, MARGEM, CRÉDITO E CAIXA

Como transformar alíquota nominal em decisão econômica

5.1 O erro mais comum: comparar alíquota antiga com alíquota nova

Dizer que uma empresa “pagava 5% de ISS e passará a 28%” é uma comparação incompleta. O sistema antigo pode conter PIS/Cofins, ICMS, créditos restritos, tributos por dentro e cumulatividade. O sistema novo tem tributo por fora, créditos mais amplos e regras diferenciadas. Para governança, a comparação relevante é carga líquida sobre a mesma base econômica, incorporando créditos, preço, margem e efeito de caixa.

Etapa da análise	Pergunta
1. Receita	Qual é o preço-base sem IBS/CBS? Há receitas com redução, zero, regime específico ou padrão?
2. Débitos	Qual a alíquota aplicável por operação e por destino?
3. Créditos	Quais aquisições geram crédito e quando ele estará disponível?
4. Travas	Há vedação de crédito do fornecedor ou do adquirente?
5. Caixa	Quando o tributo será segregado/recolhido e quando os créditos serão apropriados?
6. Contrato	O preço permite repasse? Existe gatilho de mudança tributária?
7. Cliente	O cliente é B2B e valoriza crédito ou B2C e olha preço final?

5.2 Crédito financeiro: o que muda na prática

Uma das mudanças mais importantes da Reforma Tributária está na forma de aproveitar créditos de IBS e CBS.

No sistema atual, muitas empresas — principalmente as prestadoras de serviços — pagam tributos sobre diversas despesas sem conseguir recuperar esses valores. Isso ocorre porque o direito ao crédito é mais restrito e, em vários casos, depende da natureza do gasto ou do conceito de “insumo”.

Com o IBS e a CBS, a lógica muda. O art. 47 da LC nº 214/2025 estabelece que o contribuinte sujeito ao regime regular poderá apropriar créditos relativos às operações em que seja adquirente, observadas as condições

previstas na própria lei. O crédito deve estar comprovado por documento fiscal eletrônico idôneo e é apropriado separadamente para IBS e CBS.

Em linguagem empresarial, isso significa que o crédito deixa de ficar concentrado apenas naquilo que “entra fisicamente” no produto. Despesas necessárias à operação da empresa passam a ter potencial muito maior de gerar crédito, desde que a operação tenha sido tributada e não esteja em uma das hipóteses de vedação previstas na lei.

Exemplo simples

Imagine uma empresa de consultoria que tenha as seguintes despesas mensais:

Despesa	Valor
Aluguel comercial	R\$ 20.000
Energia elétrica	R\$ 5.000
Software e sistemas	R\$ 10.000
Serviços de marketing	R\$ 8.000
Manutenção e limpeza	R\$ 7.000
Total	R\$ 50.000

No modelo atual, parte relevante dessas despesas pode não gerar crédito ou pode estar sujeita a discussões sobre seu enquadramento.

No novo modelo, se essas aquisições estiverem sujeitas ao IBS/CBS e cumprirem os requisitos legais, os tributos pagos nessas compras poderão gerar créditos que serão utilizados para reduzir o IBS e a CBS devidos nas vendas da empresa.

Como funciona na prática

Suponha, apenas para ilustrar, que a empresa tenha:

IBS/CBS sobre suas vendas: R\$ 60.000

Créditos de IBS/CBS sobre suas compras: R\$ 15.000

A empresa não recolherá simplesmente os R\$ 60.000.

Débitos sobre vendas R\$ 60.000

(-) Créditos das aquisições R\$ 15.000

= Saldo líquido a recolher R\$ 45.000

É por isso que, para o gestor, não basta olhar a alíquota nominal do IBS e da CBS. É necessário conhecer também quanto de crédito a estrutura de custos da empresa consegue gerar.

5.3 Nem toda compra gera crédito: principais vedações da LC nº 214/2025

Embora a Reforma Tributária amplie significativamente o direito aos créditos de IBS e CBS, isso não significa que toda compra gera crédito. A própria LC nº 214/2025 estabelece situações em que o crédito é expressamente vedado.

Base legal	Em linguagem simples
Art. 49	Se a compra for imune, isenta, com alíquota zero, diferimento ou suspensão , em regra o comprador não toma crédito daquela operação . Há exceções previstas na própria lei.
Art. 57, § 5º	Gastos considerados de uso ou consumo pessoal não geram crédito. Ex.: determinadas despesas com bebidas alcoólicas, joias, lazer, estética e bens destinados ao uso pessoal de sócios, administradores ou empregados. A lei também estabelece exceções relacionadas à atividade empresarial e a benefícios aos empregados.
Art. 226	Quem compra serviço de previdência complementar não pode aproveitar crédito de IBS/CBS dessa aquisição.
Art. 238	Em regra, quem contrata plano de saúde não toma crédito. Há exceção para determinadas contratações destinadas a empregados e dependentes nas condições previstas na lei.
Art. 276	Quem compra alimentação e bebidas de bares, restaurantes e lanchonetes dentro desse regime específico não toma crédito de IBS/CBS.
Art. 283	Quem compra serviços de hotelaria, parques de diversão ou parques temáticos também não toma crédito. Atenção: o hotel pode tomar crédito de suas próprias compras; quem não toma é o cliente do hotel .
Art. 293, §§ 5º e 6º	Regra específica para Sociedade Anônima do Futebol – SAF : o crédito é bastante restrito. A SAF somente pode creditar determinadas aquisições de direitos desportivos de atletas, e quem compra bens e serviços da SAF também não toma crédito, salvo a exceção dos direitos desportivos prevista na lei

5.4 Exemplo — consultoria/serviço profissional sem regime reduzido

Cenário ilustrativo

Receita-base: R\$ 100.000. IBS/CBS de cenário: 28%. Compras tributadas creditáveis: R\$ 15.000 a 28%.

Débito: R\$ 28.000.

Crédito: R\$ 4.200.

IBS/CBS líquido: R\$ 23.800.

Governança: se o contrato não permitir repasse, a margem absorve R\$ 23.800. Se o cliente for B2B, pode aceitar preço maior se o crédito dele reduzir o custo líquido. O comercial precisa negociar com essa linguagem.

5.5 Exemplo — profissão regulamentada com redução de 30%

Usando apenas como cenário uma alíquota-padrão de 28%, a redução de 30% levaria a uma alíquota ilustrativa de 19,6%. Para um serviço profissional de R\$ 100.000 com R\$ 10.000 de compras creditáveis à alíquota aplicável, o débito seria R\$ 19.600 e o crédito aproximadamente R\$ 1.960, resultando em R\$ 17.640 de carga líquida de IBS/CBS, antes de particularidades. A diferença para o cenário-padrão é relevante, mas a carga líquida ainda pode superar significativamente a tributação sobre consumo observada em alguns modelos atuais de serviço.

Atenção para advocacia e demais profissões do art. 127

O benefício não é definido apenas pelo CNAE. Para pessoa jurídica, a legislação exige cumulativamente requisitos societários e de prestação dos serviços. A empresa precisa manter evidências de que o enquadramento permanece válido ao longo do tempo — especialmente após entrada de sócio PJ, aquisição de participação, expansão de objeto social ou criação de novas linhas de negócio.

5.6 Exemplo — custo líquido de fornecedor

Critério	Fornecedor no regime regular	Fornecedor com menor crédito
Preço de compra	R\$ 100.000	R\$ 94.000
Crédito aproveitável (ilustrativo)	R\$ 28.000	R\$ 8.000
Custo líquido	R\$ 72.000	R\$ 86.000
Leitura	Mais caro no preço, mais barato no líquido	Preço de tabela engana

A área de Compras precisa migrar de “menor preço” para “menor custo líquido total”. O cálculo pode incluir crédito tributário, frete, prazo, custo financeiro, qualidade, risco de ruptura e regularidade fiscal.

5.7 Split payment: o impacto na tesouraria

No procedimento padrão de split payment, o sistema consulta os débitos da operação e as parcelas já extintas, segregando o valor devido antes da disponibilização dos recursos ao fornecedor. Na prática, a empresa não pode mais pressupor que o valor bruto pago pelo cliente ficará integralmente disponível até o vencimento mensal do tributo.

Exemplo de capital de giro

Uma prestadora fatura R\$ 2 milhões por mês e historicamente utiliza o intervalo entre recebimento e recolhimento de tributos como parte do giro operacional. Com a segregação na liquidação, esse “float” desaparece total ou parcialmente.

Solução: projetar caixa diário por meio de pagamento, antecipação, prazo do cliente, folha e fornecedores; negociar DSO; rever linhas de crédito; reduzir antecipações caras; incorporar custo financeiro na precificação.

5.8 Política de preços para 2027–2032

- Preço-base: custo + margem sem IBS/CBS.
- Tributo: calculado por fora e identificado por operação.
- Crédito do cliente: relevante para B2B; pode justificar estratégia comercial diferenciada.
- Margem mínima: definida após carga líquida, custo financeiro e comissão.

- Gatilho de transição: revisão anual de contratos conforme mudança das alíquotas e coexistência de ICMS/ISS.
- Governança de descontos: desconto comercial não pode ser concedido sem conhecer seu efeito sobre base, margem e crédito.

CAPÍTULO 6 — CONTRATOS, CLIENTES E FORNECEDORES

A Reforma muda o valor econômico da relação antes mesmo de mudar a alíquota final

6.1 Contratos de longo prazo

A transição até 2033 cria um problema típico de governança: contratos de 24, 36 ou 60 meses atravessam diferentes regimes e alíquotas. Um contrato aparentemente lucrativo no início pode se tornar deficitário sem que o volume ou o preço tenham mudado. Por isso, cláusula tributária deixa de ser “juridiquês” e passa a ser proteção de margem.

Cláusula / tema	Pergunta de revisão
Preço	É preço líquido + tributos ou preço final com todos os tributos incluídos?
Mudança de lei	Há gatilho automático para alteração relevante de carga?
Crédito do cliente	O contrato considera que o adquirente pode ganhar ou perder crédito?

Cláusula / tema	Pergunta de revisão
Split payment	Quem suporta efeitos de antecipação/segregação e diferenças de liquidação?
Documentação	A falta de documento/cadastro do cliente ou fornecedor gera responsabilidade de quem?
Prazo de pagamento	O DSO é compatível com o novo fluxo tributário?
Gross-up / repasse	Há regra clara para aumento e redução de tributos?
Transição 2029–2032	Existe revisão anual ou por mudança de alíquota?

Modelo de redação gerencial para discussão com o jurídico

“As partes revisarão o preço sempre que alteração legislativa ou regulamentar modificar de forma relevante a carga tributária efetiva, o direito a créditos, a forma de recolhimento ou o fluxo financeiro incidente sobre o objeto, com o objetivo de restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro originalmente pactuado.”

A redação final deve ser adaptada pelo jurídico ao tipo de contrato e ao regime aplicável; o ponto de governança é não deixar o risco tributário sem dono.

6.2 Clientes B2B x B2C

O cliente pessoa física geralmente observa preço final e não aproveita crédito. O cliente pessoa jurídica no regime regular pode avaliar o custo líquido após crédito. A mesma empresa pode precisar de política comercial distinta por canal: preço B2C com foco em elasticidade e percepção; preço B2B com foco em crédito, compliance e valor líquido.

6.4 Gestão de fornecedores como controle tributário

Dimensão do score	Peso sugerido	Evidência
Preço líquido após crédito	30%	Simulação de crédito e custo total
Regularidade fiscal e documental	20%	Certidões, histórico de inconsistências, conciliação
Qualidade de documento fiscal	15%	CST/cClassTrib/NCM/NBS corretos, baixa taxa de rejeição
Prazo e condições financeiras	15%	Prazo, antecipação, desconto financeiro
Continuidade operacional	10%	SLA, capacidade, redundância
Sustentabilidade/ESG	10%	Políticas e evidências conforme risco da cadeia

6.5 Compras do Simples e decisão pelo custo líquido

A empresa deve evitar uma regra simplista de “não comprar do Simples”. O fornecedor pode continuar competitivo por preço, qualidade, prazo, especialização e crédito efetivamente transferido. A governança correta é comparar cenários e documentar critérios, evitando discriminação automática sem racional econômico.

CAPÍTULO 7 — INCENTIVOS, LOCALIZAÇÃO, INVESTIMENTO E IMPOSTO SELETIVO

Quando a Reforma alcança o planejamento estratégico e o CAPEX

7.1 O fim gradual da guerra fiscal e a tributação no destino

A migração para o destino reduz o valor de estratégias baseadas na origem. Para empresas com centros de distribuição, operações interestaduais ou unidades abertas por benefício, o risco é continuar investindo com base em uma vantagem que perde força até 2033.

Checklist para reavaliar uma unidade incentivada

Benefício: qual é a natureza, prazo, condição e documentação? Há elegibilidade a mecanismo de compensação?

Logística: qual é o custo de frete, estoque e nível de serviço sem a variável tributária antiga?

Mercado: onde estão os clientes e qual é o destino das operações?

CAPEX/OPEX[1]²: o VPL continua positivo sem o benefício?

Pessoas: mão de obra, disponibilidade e custo local continuam competitivos?

Saída: há custo contratual, imobiliário, trabalhista ou regulatório para fechar/migrar a operação?

7.2 Fundo de compensação de benefícios fiscais de ICMS

O Fundo foi criado para **compensar empresas que possuem benefícios fiscais de ICMS concedidos por prazo certo e sob condição** e que sofrerão perda desses benefícios durante a redução gradual do ICMS, entre **2029 e 2032**.

Como funciona, de forma simples: a empresa que possui um benefício elegível deverá se habilitar e comprovar a redução efetiva da vantagem

² **CAPEX** (*Capital Expenditure*) são os investimentos em bens de capital e ativos fixos de longo prazo (como compra de máquinas, imóveis ou softwares).

OPEX (*Operational Expenditure*) são as despesas operacionais recorrentes do dia a dia necessárias para manter a empresa funcionando (como salários, aluguel e contas de luz)

fiscal. A compensação será paga com recursos da União destinados ao Fundo, conforme os critérios estabelecidos na **LC nº 227/2026**.

Exemplo: uma indústria recebeu incentivo de ICMS até 2032 para instalar sua fábrica em determinado Estado. Como o ICMS será reduzido progressivamente a partir de 2029, parte daquele benefício deixa de produzir efeito. **O Fundo busca compensar essa perda durante a transição.**

Atenção: não é uma indenização automática para qualquer empresa que possua incentivo de ICMS. O benefício precisa atender aos requisitos legais e a empresa deverá comprovar seu direito à compensação.

A governança precisa organizar documentos de concessão, atos, contrapartidas, fruição e projeções — não apenas confiar no histórico do ERP.

7.3 Imposto Seletivo e governança de portfólio

O IS não é apenas um tributo adicional. Sua função extrafiscal pode alterar comportamento de consumo e aumentar a pressão reputacional e regulatória sobre determinados produtos. A decisão corporativa deve reunir tributário, comercial, sustentabilidade, jurídico, operações e relações institucionais.

Pergunta	Decisão associada
Receita sujeita ao IS?	Mapear concentração e risco.
Demanda sensível a preço?	Simular repasse e absorção.
Há substitutos no portfólio?	Planejar migração de mix.
Critérios ambientais influenciam?	Integrar CAPEX e ESG.

CAPÍTULO 8 — SISTEMAS, DADOS E COMPLIANCE

A Reforma transforma cadastro mestre em ativo de governança

8.1 O documento fiscal nasce do cadastro

CST, cClassTrib, NCM, NBS, local da operação, tipo de cliente, regime do fornecedor e natureza do fornecimento não podem ser preenchidos por memória do usuário em cada nota. A organização precisa de uma fonte única de verdade, com dono do dado, regra de alteração e teste.

Cadastro	Risco se estiver errado	Controle recomendado
Produto / serviço	Alíquota, regime ou crédito incorreto	Catálogo tributário aprovado e versionado
Cliente	Destino, regime e tratamento B2B incorretos	Validação cadastral e regra de atualização

Cadastro	Risco se estiver errado	Controle recomendado
Fornecedor	Crédito previsto diferente do real	Integração Compras–Fiscal + score
Contrato	Preço e tributação desconectados	ID de contrato no faturamento + regra de repasse
Meio de pagamento	Split/segregação divergente	Conciliação financeira-fiscal diária
Estabelecimento	Destino/origem e alíquota incorretos	Governança de estabelecimentos e local da operação

8.2 Controles de 2026 que valem mais do que “cumprir a obrigação”

- Ambiente de homologação com casos de teste por operação relevante.
- Lista de campos críticos e validações por tipo de documento fiscal.
- Conciliação entre pedido, contrato, documento fiscal e recebimento.
- Monitoramento de rejeições e ajustes manuais por causa-raiz.
- Controle de versão de regras e tabelas tributárias.
- Treinamento de faturamento, fiscal, compras e comercial com exemplos de erro.
- Plano de contingência caso a emissão seja afetada por problema de sistema.

8.3 Indicadores operacionais

KPI	Meta sugerida / interpretação
% de operações mapeadas	100% das operações materiais com tratamento documentado.
% de cadastros críticos validados	100% antes da entrada em produção da regra.
Taxa de rejeição de DF-e	Tendência a zero; analisar causa por versão/usuário/sistema.
Ajustes manuais por 1.000 notas	Reduzir continuamente; alto volume sinaliza fragilidade de automação.
Crédito previsto x apropriado	Diferença explicada e dentro de tolerância.
Tempo de resolução de inconsistência	SLA por criticidade para não bloquear faturamento/crédito.

CAPÍTULO 9 — PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO PARA GESTORES

Como sair da teoria e chegar a uma transição controlada

9.1 Plano de 90 dias

Prazo	Entrega	Resultado esperado
0–30 dias	Inventário de operações, contratos, benefícios, sistemas, meios de pagamento e fornecedores críticos.	Visibilidade dos riscos e prioridades.
0–30 dias	Comitê, sponsor e RACI formalizados.	Dono para cada frente e cadência de decisão.
31–60 dias	Cenários de preço/carga/caixa por linha de negócio.	Base para orçamento e negociação.
31–60 dias	Revisão dos 20 contratos mais materiais e dos 20 fornecedores mais críticos.	Redução de exposição contratual e de crédito.
31–60 dias	Teste de ERP/DF-e e catálogo tributário.	Redução de risco operacional.
61–90 dias	Política de preço, compras e contratos atualizadas.	Decisão padronizada, não improvisada.
61–90 dias	Painel executivo com KPIs e riscos residuais.	Prestação de contas à alta administração.

9.2 Agenda mensal do Comitê da Reforma

1. Atualizações normativas e impacto das mudanças desde a última reunião.
2. Status de sistemas, testes e incidentes de faturamento.
3. Carga líquida e margem por linha de negócio/contrato.
4. Crédito previsto x apropriado e principais divergências.
5. Capital de giro e efeito de meios de pagamento.
6. Contratos a renovar nos próximos 180 dias.
7. Fornecedores críticos e risco de crédito/documento.
8. Decisões pendentes, responsável, prazo e risco residual.

9.3 Painel de indicadores para Diretoria/Conselho

Indicador	Por que importa	Sinal de alerta
Carga líquida IBS/CBS / receita	Mostra o efeito econômico real	Subida sem repasse ou sem ganho de crédito
Margem EBITDA por linha/contrato	Captura erosão silenciosa	Abaixo do piso aprovado
Crédito não apropriado / previsto	Mostra falha de cadeia ou cadastro	Diferença recorrente ou crescente
DSO e dias de caixa	Mostra pressão do split e clientes	Queda de liquidez / aumento de dívida

Indicador	Por que importa	Sinal de alerta
% contratos com cláusula tributária	Mede proteção contratual	Baixa cobertura dos contratos materiais
% fornecedores com score fiscal adequado	Mede resiliência da cadeia	Concentração em fornecedor de alto risco
Incidentes de DF-e	Mede maturidade operacional	Rejeições ou retrabalho em operações materiais

9.4 Perguntas que um conselheiro ou empreendedor deveria fazer

1. Quais três linhas de negócio perdem mais margem no cenário de maior alíquota?
2. Quanto do nosso custo é folha e quanto é despesa potencialmente creditável?
3. Qual é o efeito do split payment sobre a necessidade de capital de giro?
4. Quais contratos vencem depois de 2027 e não têm cláusula de repactuação tributária?
5. Quais clientes B2B podem renegociar preço por causa de crédito?
6. Quais fornecedores geram menos crédito do que assumimos no orçamento?
7. Nossa localização ainda faz sentido sem o benefício de ICMS/ISS?
8. Que parte do portfólio está sujeita a Imposto Seletivo ou regimes específicos?
9. Qual é o maior risco de sistema capaz de interromper faturamento?

10. Quem é o executivo responsável por integrar Fiscal, Financeiro, Comercial, Compras, Jurídico e TI?

CAPÍTULO 10 — GUIA SETORIAL DE SOLUÇÕES

Exemplos aplicados sem empresas fictícias recorrentes

10.1 Escritório de advocacia

Impacto principal: Folha/sócios representam grande parte do custo; redução de 30% pode depender da estrutura societária e do escopo.

Solução recomendada: Revisar enquadramento do art. 127, separar receitas, testar carga líquida, reprecificar contratos de êxito/horas/retainer e inserir cláusula tributária.

10.2 Consultoria empresarial

Impacto principal: Alíquota-padrão pode incidir com poucos créditos e contratos de preço fechado.

Solução recomendada: Criar modelo de preço por cliente, transformar despesas reembolsáveis em fluxo documentado e revisar subcontratações.

10.3 Agência de publicidade

Impacto principal: Folha, criação e mídia/intermediações podem coexistir com naturezas distintas.

Solução recomendada: Segregar receita própria, repasses e serviços; classificar NBS; revisar contrato e cadeia de fornecedores.

10.4 Empresa de software/SaaS

Impacto principal: Receita recorrente, folha alta e múltiplos componentes (licença, implantação, suporte).

Solução recomendada: Catálogo tributário por SKU, pricing por componente, revisão de contratos anuais e cenários de crédito B2B.

10.5 Empresa de limpeza/conservação

Impacto principal: Folha dominante, baixo crédito e forte exposição a contratos longos.

Solução recomendada: Repactuação, fluxo de caixa por contrato, cláusula de mudança legal, revisão de prazo e capital de giro.

10.6 Clínica de saúde

Impacto principal: Redução de 60% apenas para serviços listados; receitas acessórias podem ter outra regra.

Solução recomendada: Segregar NBS e receitas, validar anexos, rever contratos com operadoras e empresas e medir folha x crédito.

10.7 Instituição de ensino / cursos

Impacto principal: Nem toda receita educacional é automaticamente reduzida; cursos e serviços acessórios precisam de análise.

Solução recomendada: Mapa de produtos/serviços, classificação e política de lançamento no ERP; preço por curso e canal.

10.8 Hotel / restaurante

Impacto principal: Regimes específicos e travas de crédito alteram B2B/B2C; alimentação contratada pode ter tratamento diferente.

Solução recomendada: Segregar hospedagem, alimentação, bebidas e eventos; definir política B2B; revisar NF e contratos.

10.9 Centro de distribuição incentivado

Impacto principal: A vantagem de origem perde relevância com destino.

Solução recomendada: Refazer VPL, rota logística, estoque e localização; organizar documentação para eventual compensação de benefício elegível.

10.10 Indústria de produto sujeito ao IS

Impacto principal: Carga adicional não creditável pode pressionar preço e mix.

Solução recomendada: Mapear NCM, simular elasticidade, rever portfólio e contratos, integrar Tributário + Comercial + ESG.

SÍNTESE EXECUTIVA E CHECKLIST FINAL

O que a liderança precisa levar da sala para a empresa

AS 12 DECISÕES QUE NÃO PODEM FICAR PARA 2027

1. Definir sponsor, comitê e RACI da Reforma Tributária.

No contexto da implantação da Reforma Tributária (especialmente nas empresas), o **Sponsor**, o **Comitê** e a **matriz RACI** formam a base da

governança de projetos para garantir a adaptação aos novos impostos (IBS e CBS) sem riscos fiscais.

2. Inventariar operações e classificar regimes, NBS/NCM, CST e cClassTrib.

Exige mapear se o fornecimento é oneroso ou não, verificar regras e exceções na Lei Complementar nº 214/2025 e consultar as tabelas oficiais do Portal Nacional da Nota Fiscal Eletrônica

3. Simular carga líquida e margem por linha de negócio, não apenas alíquota nominal.

Em vez de olhar apenas para a alíquota nominal de impostos, é essencial porque os créditos aproveitáveis de insumos, o perfil de cada operação e o volume de despesas mudam o impacto real do tributo no lucro.

4. Criar cenários com alíquota padrão, reduções e regimes específicos aplicáveis.

Para criar cenários consistentes sob o IVA Dual (IBS e CBS) da Reforma Tributária brasileira, é preciso estruturar simulações financeiras que confrontem o regime de alíquota padrão (estimado entre 26% e 28%) com as reduções de 100% (alíquota zero), 60%, 30% e os regimes específicos (como financeiro e imobiliário), projetando o impacto na formação de preços e créditos de insumos

5. Simular o efeito de IBS/CBS na base do ICMS durante a transição, com e sem aprovação do PLP nº 16/2025.

PLP nº 16/2025, o IBS e a CBS integram a base de cálculo do ICMS (efeito "tributo sobre tributo"), pois fiscos estaduais consideram os novos valores parte do preço total da operação. Com a aprovação do PLP, esses novos tributos são expressamente excluídos da base do ICMS, evitando a cumulatividade.

6. Replanejar capital de giro para o split payment e eliminar dependência do float tributário. Fim da folga de caixa.

O split payment da Reforma Tributária elimina o "float tributário" — a prática de usar o valor dos impostos retidos nas vendas como capital de giro temporário até o recolhimento das guias. Com a retenção instantânea do IBS e da CBS na origem da transação financeira, as empresas passam a receber apenas o valor líquido, exigindo uma reengenharia imediata do fluxo de caixa para evitar problemas de liquidez.

7. Revisar contratos de longo prazo e inserir cláusulas de mudança tributária.

A revisão de contratos de longo prazo e a inserção de cláusulas de mudança tributária são essenciais devido à transição do IVA Dual (IBS e CBS). Sem gatilhos claros, a alteração de alíquotas, o fim da cumulatividade e o mecanismo de split payment podem gerar desequilíbrio financeiro e perdas de margem para as partes

8. Migrar Compras para custo líquido de crédito e score fiscal de fornecedores.

Para migrar a área de Compras para o custo líquido de crédito e implementar um score fiscal de fornecedores, você deve apurar o aproveitamento real de créditos tributários (PIS, COFINS, ICMS) abatendo-os do preço bruto do insumo, e cruzar dados de regularidade fiscal e passivos trabalhistas dos parceiros por meio de uma matriz de risco automatizada.

9. Revisar localização e investimentos dependentes de incentivo de ICMS/ISS.

Revisar a localização corporativa e os aportes financeiros atrelados a benefícios de ICMS e ISS é essencial. Com a transição da reforma tributária em curso, o modelo clássico baseado na origem e na "guerra fiscal" perde força. As empresas precisam reavaliar a viabilidade de seus centros produtivos frente ao novo princípio da tributação no destino.

10. Mapear produtos sujeitos ao Imposto Seletivo e seus efeitos em preço/mix.

O Imposto Seletivo (IS), instituído pela Lei Complementar 214/2025, incide a partir de 2027 sobre bens e serviços que causam danos à saúde ou ao meio ambiente. **Como é monofásico e não gera créditos**, ele encarece o custo de produção, pressionando empresas a repassarem o

aumento aos preços e a redefinirem o mix de produtos para manterem a margem de lucro.

Efeito Cascata no Preço: O valor do IS compõe a base de cálculo dos novos IVAs (CBS e IBS), gerando um acréscimo composto que eleva o preço final de venda.

Compressão de Margem: Como o IS não gera crédito fiscal para as fases seguintes da cadeia, o elo industrial ou de importação absorve o impacto caso o consumidor recuse preços muito altos.

Redenominação do Mix (Portfólio): Empresas tendem a priorizar SKUs com menor teor de nocividade (ex: bebidas com menos teor alcoólico ou versões zero açúcar) para se beneficiarem de alíquotas menores ou protegerem o volume de vendas.

Risco de Informalidade: O encarecimento excessivo de itens como cigarros e bebidas pode estimular o contrabando e o mercado ilegal, exigindo estratégias severas de rastreabilidade

11. Testar ERP, documentos fiscais, cadastros e integrações em ambiente de homologação.

O teste em homologação valida o ERP, as notas fiscais, os cadastros e as integrações com os servidores do fisco de forma segura, sem valor fiscal ou cobrança de impostos. Essa etapa assegura que a emissão de documentos, o cálculo de tributos e o fluxo de dados operem sem falhas técnicas.

12. Reportar mensalmente à alta administração KPIs, riscos, decisões e pendências.

KPIs [2]³ (indicadores-chave), os principais riscos, as decisões tomadas e as pendências em aberto, garantindo a transparência e o direcionamento estratégico do negócio.

13. Alternativas Estratégicas Locais

- Logística e infraestrutura: Substituir o foco em favor fiscal puro por vantagens geográficas reais.
- Capacitação de pessoal: Buscar regiões com melhor oferta de mão de obra qualificada e ecossistemas de inovação locais.
- Diversificação regional: Simular cenários operacionais considerando o deslocamento do consumo.

Mensagem final

A Reforma Tributária não será administrada com uma única planilha de imposto.

Ela exige governança: pessoas responsáveis, dados confiáveis, cenários, contratos protegidos, controles e decisões documentadas. As empresas que tratarem o tema apenas como obrigação fiscal tendem a descobrir os efeitos no caixa e na margem depois que eles já ocorreram.

As que anteciparem a transição podem transformar a mudança em vantagem competitiva — por preço mais inteligente, cadeia mais eficiente, contratos melhores e maior qualidade de decisão.

³ **KPI** significa *Key Performance Indicator* (Indicador-Chave de Desempenho). É uma ferramenta de gestão usada para **medir o sucesso e o progresso** de uma empresa, equipe ou projeto em direção às suas metas estratégicas.

REFERÊNCIAS NORMATIVAS E TÉCNICAS

- BRASIL. Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional.
- BRASIL. Lei Complementar nº 214, de 16 de janeiro de 2025, com alterações posteriores. Institui o IBS, a CBS e o Imposto Seletivo.
- BRASIL. Lei Complementar nº 227, de 13 de janeiro de 2026. Institui o Comitê Gestor do IBS e altera a LC nº 214/2025, entre outras providências.
- BRASIL. Decreto nº 12.955, de 29 de abril de 2026, com alterações posteriores. Regulamenta a CBS.
- COMITÊ GESTOR DO IBS. Resolução CGIBS nº 6, de 30 de abril de 2026, com alterações posteriores. Regulamenta o IBS.
- RECEITA FEDERAL DO BRASIL; COMITÊ GESTOR DO IBS. Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 4, de 30 de julho de 2026. Cronograma de documentos fiscais eletrônicos.
- CÂMARA DOS DEPUTADOS. PLP nº 16/2025. Situação consultada em 11 ago. 2026: aguardando parecer do relator na Comissão de Finanças e Tributação.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

FONTES OFICIAIS DE ACOMPANHAMENTO

- Portal da Reforma Tributária do Consumo — Receita Federal.
- Portal do Comitê Gestor do IBS — CGIBS.
- Portal Nacional da NF-e e Notas Técnicas dos documentos fiscais eletrônicos.
- Câmara dos Deputados — fichas de tramitação de projetos de lei complementar.
- Planalto — legislação federal consolidada.

Nota metodológica

Este material é educacional e estratégico. Os exemplos numéricos são simplificados e não substituem a apuração tributária da operação real. Alíquotas, regimes, créditos, documentos e cronogramas devem ser confirmados em fonte oficial e na legislação vigente na data da decisão. A Reforma está em implantação e recebeu alterações relevantes ao longo de 2026.

Boa leitura!

Inês Oliveira