

# Reforma tributária

## Preparação, riscos e oportunidades

**rh** Robert Half  
Talent Solutions



**rh**



# Conteúdo

- 3 [Apresentação](#)
- 4 [Recapitulando: Modelo atual x Novo modelo](#)
- 6 [Cronograma de Transição](#)
- 7 [Mapa de Riscos e Priorização](#)
- 8 [Riscos e Priorização](#)
- 10 [Mapa de Exposições ao Risco no Negócio](#)
- 13 [Cenários e Soluções Robert Half](#)
- 17 [Sobre a Robert Half](#)



# Apresentação

Este material sobre a Reforma Tributária tem como objetivo oferecer um panorama dos impactos das mudanças no ambiente empresarial. A análise busca compreender as estratégias adotadas pelas empresas para se adaptarem às novas regras e identificar as principais dificuldades e oportunidades, especialmente sob a ótica do capital humano e da gestão de pessoas.





# Recapitulando: Modelo atual x Novo modelo

ASPECTO	COMO É ATUALMENTE	COMO FICA COM A REFORMA
Tributos principais	PIS, Cofins ICMS e ISS IPI	CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços) IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) IPI deixa de existir* IS (Imposto Seletivo) - <b>NOVO</b>
Responsabilidade de gestão	Tributos de competência federal, estadual ou municipal são cobrados separadamente.	CBS e IS geridos pela União; IBS gerido pelo comitê gestor (Estados e Municípios)
Local de cobrança	Origem da produção ou prestação do serviço.	Em regra, no destino do consumo.
Transparência ao consumidor	Baixa, com tributos muitas vezes embutidos no preço.	Alta, com tributos destacados de forma separada.
Sistema de créditos tributários	Créditos restritos, regras diferentes para cada tributo, com insegurança jurídica.	Crédito amplo, geral e irrestrito para insumos; direito de crédito na maioria das compras (exceto itens proibidos).

Fonte: Receita Federal, Câmara dos Deputados, Gov.br  
\*Exceto para Zona Franca de Manaus



# Recapitulando: Modelo atual x Novo modelo

ASPECTO	COMO É ATUALMENTE	COMO FICA COM A REFORMA
Não-cumulatividade (Compensação do valor do imposto já pago em etapas anteriores da cadeia de produção e distribuição)	Parcial (PIS/COFINS não cumulativo + ICMS/ISS com muitas exceções).	Não cumulatividade plena para a CBS e o IBS.
Split payment (pagamento fracionado)	Consumidor paga o valor total ao fornecedor, que depois repassa o imposto ao governo.	O valor da compra será dividido no momento do pagamento, sendo uma parte diretamente para o fornecedor (valor líquido) e outra parte direto para o ente arrecadador (governo), correspondente ao imposto devido.
Regimes específicos e incentivos fiscais	Diversos regimes especiais e incentivos fiscais (cumulativo, monofásico, substituição tributária etc.).	Poucos regimes especiais e incentivos fiscais. Alíquota padrão nacional (CBS + IBS), com poucas exceções (redução ou isenção).

Fonte: Receita Federal, Câmara dos Deputados, Gov.br



# Cronograma de Transição

A implementação da Reforma Tributária será gradual, com uma fase de transição que vai de 2026 a 2033. Nesse período, os tributos atuais e os novos (CBS e IBS) coexistirão, permitindo que empresas, governos e contribuintes se adaptem ao novo modelo.

Ao longo desses anos, as alíquotas dos tributos atuais serão reduzidas progressivamente, enquanto CBS e IBS serão elevados de maneira escalonada, conforme cronograma definido na Emenda Constitucional nº 132.

Essa convivência temporária entre os sistemas tem três objetivos principais:

- Facilitar ajustes operacionais, contábeis e tecnológicos dentro das empresas;
- Testar e estabilizar os mecanismos de arrecadação, crédito e split payment, reduzindo riscos de implantação;
- Dar previsibilidade ao planejamento financeiro, preservando segurança jurídica durante a mudança.

	<b>CBS e IBS entram em vigor</b>	<b>Imposto Seletivo entra em vigor. Fim de IPI, PIS e Cofins. CBS em vigor integralmente</b>	<b>Alíquota do IBS cresce gradualmente. ICMS e ISS diminuem gradualmente</b>						<b>Fim do ICMS e ISS. IBS em vigor integralmente</b>		
	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	<b>2031</b>	<b>2032</b>	<b>2033</b>			
<b>PIS</b>	Sem alteração	Extinção									
<b>COFINS</b>	Sem alteração	Extinção									
<b>CBS</b>	0,90%*	8,70%*	8,70%*	Alíquotas serão definidas por resolução do Senado, seguindo os limites da Lei Complementar.							
<b>ICMS**</b>	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração	90%	80%	70%	60%	extinção			
<b>ISS**</b>	Sem alteração	Sem alteração	Sem alteração	90%	80%	70%	60%	extinção			
<b>IBS</b>	0,1% estadual	0,05% estadual + 0,05% municipal*	0,05% estadual + 0,05% municipal*	10%	20%	30%	40%	100%			
<b>IPI</b>	Sem alteração	Alíquota reduzida a 0% e mantida para produtos que possuem incentivos na Zona Franca.									
<b>IS</b>		Alíquota e bases de cálculo serão definidas por meio de Lei Ordinária.									

Fonte: Emenda Constitucional nº 132

\*Estimativa

\*\*Os percentuais de ICMS e ISS representam a parcela das alíquotas atuais que continuará sendo cobrada em cada ano da transição, diminuindo gradualmente até sua extinção em 2033. Já os valores do IBS mostram a proporção da nova alíquota que passa a ser aplicada progressivamente a cada ano, até alcançar sua cobrança integral em 2033.



# Mapa de Riscos e Priorização





# Riscos e Priorização

PRIORIZAÇÃO	TEMA	MOTIVO	ÁREAS RESPONSÁVEIS
(1) Imediatos	Adequar os sistemas (ERP) para CBS/IBS + ajustes fiscais obrigatórios.	A partir de 2026, os sistemas deverão operar com regras simultâneas do modelo atual e do novo IVA-Dual. Sem adequação prévia, a empresa fica exposta a falhas de apuração, emissão incorreta de notas e riscos de autuação. O impacto é direto no compliance, financeiro e continuidade operacional.	Tributário e TI
	Mapear créditos atuais (migráveis x perdidos).	Parte dos créditos acumulados pode ser perdida na transição se não houver consumo/regularização antecipada. Isso afeta caixa, margem e competitividade. O mapeamento deve ser imediato para maximizar o aproveitamento antes das travas dos anos seguintes.	Tributário
	Revisar benefícios fiscais e regimes especiais	Diversos regimes serão extintos ou redimensionados. Isso altera drasticamente o custo tributário e a margem do negócio. A revisão é urgente para evitar aumento repentino de carga, necessidade de reposicionamento de preço e impacto na rentabilidade.	Tributário, Comercial e Operações
	Analizar fornecedores atuais (compliance e repasse).	No novo modelo, o crédito só nasce após o recolhimento do tributo pelo fornecedor. Fornecedores com baixa conformidade podem impedir a empresa de gerar créditos tributários, aumentando custo efetivo. Reavaliar a cadeia é essencial para proteger a margem e a precificação.	Suprimentos
(2) Correções Rápidas	Inserir cláusulas nos contratos de repasse tributário	Sem cláusulas de reajuste ou repasse tributário, toda mudança de carga pode ser absorvida pela empresa, reduzindo margem. A atualização contratual protege preço líquido, evita disputas e garante previsibilidade financeira.	Jurídico
	Revisar contratos com fornecedores de longo prazo	Fornecedores estratégicos podem ter modelos tributários (Simples, regimes especiais, ST, monofásico) que deixarão de gerar crédito ou terão impacto direto no custo da empresa. Revisões antecipadas evitam surpresas de aumento de custo e rupturas operacionais.	Suprimentos e Jurídico

Fonte: Robert Half



# Riscos e Priorização

PRIORIZAÇÃO	TEMA	MOTIVO	ÁREAS RESPONSÁVEIS
(3) Projetos de Transformação	Ajustar Precificação	A alíquota efetiva mudará com CBS/IBS e com o crédito amplo. Sem revisão imediata, a empresa pode vender abaixo do custo tributário real, perder margem e competitividade já no início da transição.	Comercial e Tributário
	Estudar Cadeias de Distribuição	A tributação deixa de ser na origem e passa a ser no destino — centros de distribuição, filiais e rotas logísticas podem se tornar economicamente obsoletos. Decisões de realocação e redesenho levam meses; a inação gera custo estruturante elevado.	Comercial, Operações e Tributário
	Reprojetar DRE, margem, EBITDA e fluxo de caixa.	O crédito só nasce após o pagamento do fornecedor, alterando capital de giro, caixa e margens. Sem recalcular imediatamente, a empresa pode errar projeções, comprometer EBITDA e tomar decisões estratégicas com números imprecisos.	Financeiro
	Diagnosticar / Treinar outras áreas (PMO/BP)	Sem pontos focais e diagnóstico por área, o projeto avança de forma desigual — compras, vendas, logística, TI e finanças podem adotar premissas diferentes, gerar erros operacionais e perder créditos. A atuação coordenada via PMO/BP padroniza entendimentos, identifica riscos rapidamente e evita retrabalho e inconsistências logo no início da transição.	Tributário
	Considerar Terceirizações	Muitos serviços hoje não geram crédito e passarão a gerar. Isso pode inverter o custo-benefício de terceirizar vs. internalizar. Análises tardias podem fazer a empresa manter estruturas que ficam artificialmente mais caras no novo modelo.	Operações
(4) Monitoramento	Criar ambiente de testes para o split payment	O split payment muda a forma de pagamento e recolhimento dos tributos — com forte impacto em capital de giro, conciliação e operação diária. Testar com antecedência é crítico para evitar falhas no go-live, garantir conformidade e manter o fluxo de caixa equilibrado.	Tributário e TI
	Avaliar impactos na estrutura societária/tributária	Grupos com várias filiais, unidades em estados diferentes ou operações segregadas podem perder incentivos, sofrer mudanças na distribuição de créditos ou ter impacto relevante no IBS. Decisões societárias levam tempo e influenciam o planejamento 2026–2033.	Jurídico
	Mapear impacto em benefícios e capital humano	Alguns benefícios passam a gerar crédito (como vale-alimentação em determinadas formas de contratação) e outros podem deixar de gerar. Isso altera o custo por colaborador, os encargos internos e as políticas trabalhistas. Precisa ser reavaliado antes da elaboração dos orçamentos e das negociações.	RH

Fonte: Robert Half

# Mapa de Exposições ao Risco no Negócio



## Exposição Tributária

**ISS:** Empresas tributadas pelo ISS precisam avaliar o aumento da carga nominal sobre serviços e seus reflexos na precificação, além dos potenciais ganhos de redução de custos decorrentes da não cumulatividade plena do IBS e da CBS.

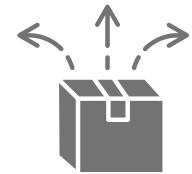
**IPI:** Empresas cujos produtos concorrem com itens produzidos na Zona Franca de Manaus devem considerar a manutenção da incidência do IPI até 2075 e seus impactos na precificação, no planejamento logístico e no posicionamento competitivo.

**ICMS:** Empresas tributadas pelo ICMS precisam reavaliar o impacto da não cumulatividade nos créditos tributários e seus reflexos na precificação de contratos com fornecedores e clientes.

**Substituição tributária do ICMS:** Empresas com produtos sujeitos à substituição tributária do ICMS precisam revisar situações passadas em que o fato presumido não ocorreu, para viabilizar recuperação do ICMS antecipado, e se atentar às regras do período de transição.

**Imposto Seletivo (IS):** Empresas com produtos ou serviços considerados nocivos à saúde ou ao meio ambiente devem avaliar o impacto do Imposto Seletivo no custo tributário e seus efeitos na precificação e no posicionamento no mercado.

**Benefício fiscal em ativos ou matérias-primas (CAPEX):** Empresas que adquirem ativos fixos ou matérias-primas com benefício fiscal devem avaliar o impacto da desoneração prevista para CAPEX — não aplicável a serviços — nos custos de investimentos futuros.



## Exposição em Malhas de Distribuição

**Filiais e centros de distribuição:** Empresas com mais de duas filiais ou centros de distribuição precisam reavaliar custos logísticos e a viabilidade de manter estruturas segregadas, considerando que os modelos atuais de guerra fiscal serão extintos e que novos incentivos podem existir, mas serão padronizados e dentro de limites nacionais.

**Incentivos fiscais estaduais:** Empresas que possuem incentivos fiscais estaduais devem avaliar os impactos da extinção desses benefícios sobre custos, precificação e reposicionamento de mercado diante do novo cenário tributário.

**Transferências entre filiais (ICMS):** Empresas que realizam transferências de mercadorias entre filiais precisam analisar o potencial de consumo de créditos de ICMS por estabelecimento para facilitar o aproveitamento de saldos credores no período de transição.

**Localização de plantas e CDs baseada em benefícios:** Empresas cujas plantas ou centros de distribuição estão localizados em função de benefícios fiscais devem reavaliar custos logísticos e proximidade do mercado consumidor com o fim dos incentivos regionais e a tributação no destino.



## Exposição em Compliance

**Escrituração fiscal terceirizada:** Empresas que terceirizam a escrituração fiscal precisam considerar que seus prestadores podem reajustar preços devido à necessidade de apurar e escriturar dois modelos tributários simultaneamente.

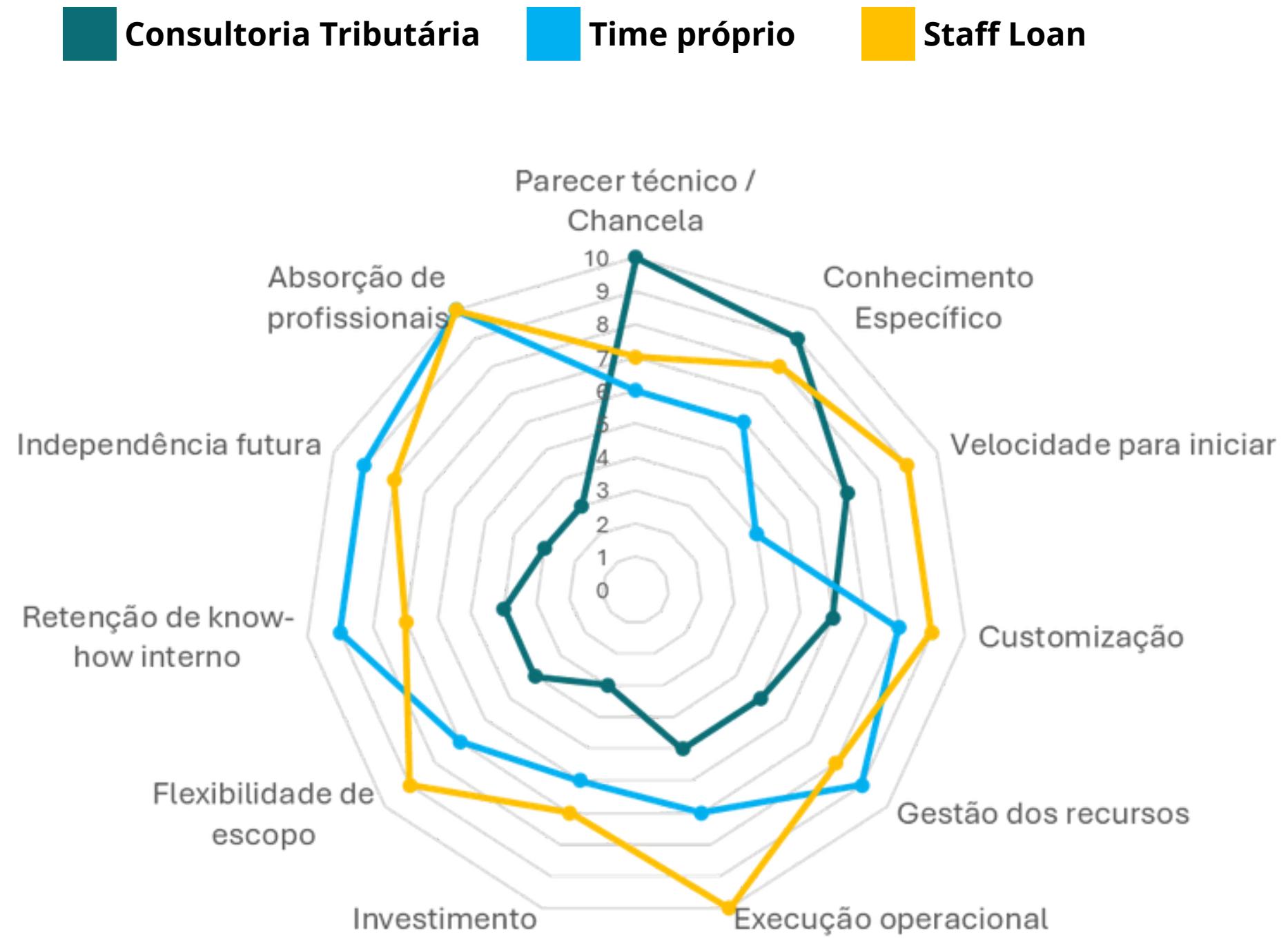
**Ausência de sistema fiscal:** Empresas que não possuem sistema fiscal para apuração de tributos devem avaliar a adoção de tecnologias adequadas para garantir o compliance tributário durante o período de transição.

**Saldo credor acumulado de ICMS:** Empresas que possuem saldo credor acumulado de ICMS precisam analisar os mecanismos disponíveis em cada Estado para viabilizar a realização desses valores e projetar o consumo conforme previsto na Emenda Constitucional, demonstrando a capacidade de realização perante auditorias.

**Créditos de ICMS de períodos anteriores não levantados:** Empresas que ainda não efetuaram levantamento recente de créditos de ICMS de períodos anteriores devem realizar diagnósticos e avaliar modalidades de monetização antes do início da transição, evitando dificuldades futuras na recuperabilidade desses valores.

**Créditos de PIS, Cofins ou IPI de períodos anteriores não levantados:** Empresas que não realizaram levantamento recente de créditos de PIS, Cofins ou IPI de períodos anteriores devem conduzir diagnósticos e avaliar modalidades de monetização antes do início da transição, mitigando riscos de perda definitiva desses valores.

# Abordagens



Fonte: Robert Half

A implementação da reforma tributária exige uma visão integrada, estratégica, tática e operacional, abrangendo frentes como benefícios fiscais, contratos críticos, capital humano, estrutura societária e sistemas corporativos. Cada iniciativa demanda níveis distintos de esforço, desde decisões estratégicas e análises especializadas até execução operacional e ajustes internos.

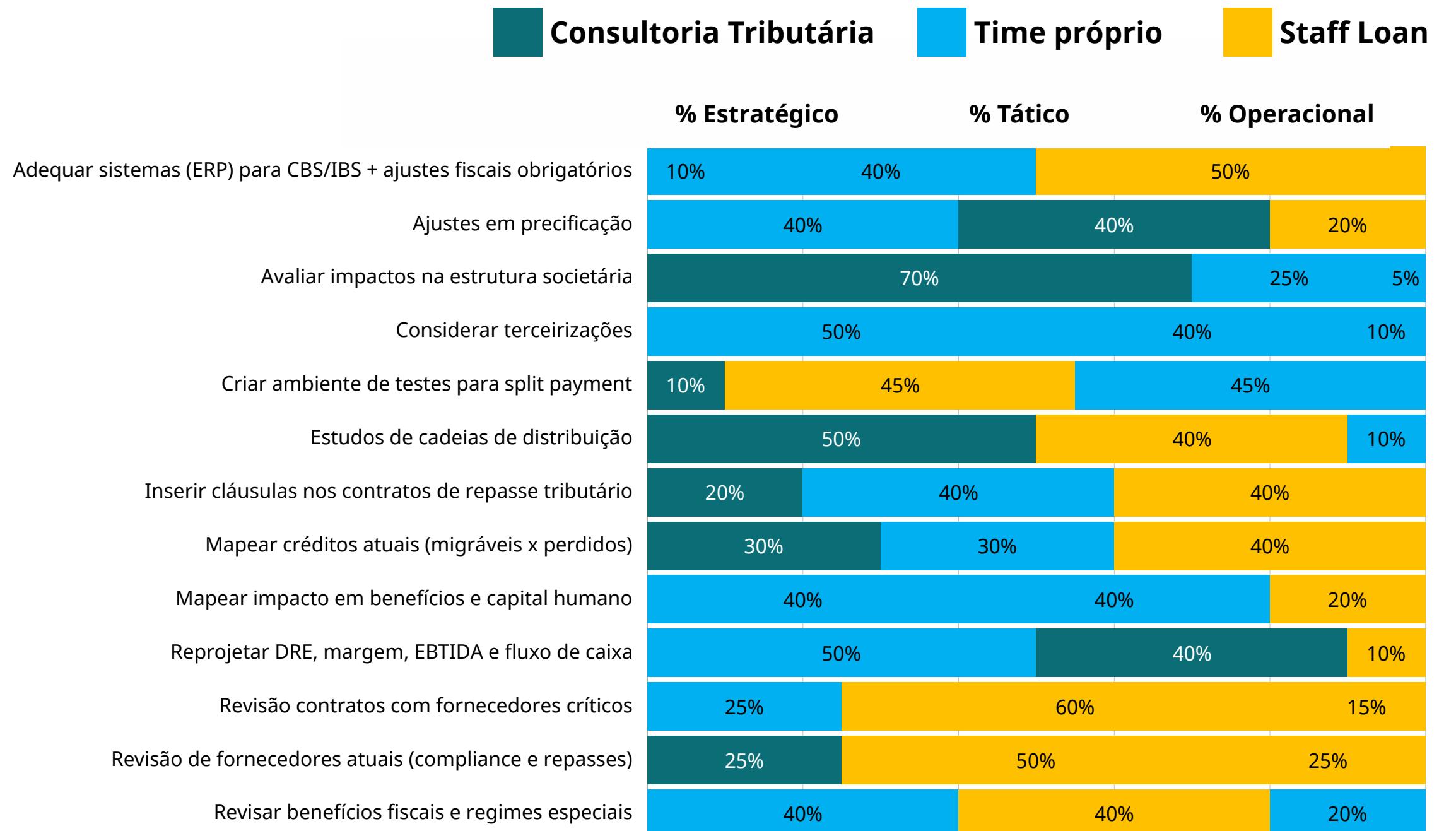
A escolha da solução de implementação deve considerar capacidade interna, conhecimento técnico, velocidade de execução e retenção de know-how.

A consultoria tributária oferece pareceres técnicos robustos e chancela legal, sendo ideal para decisões críticas, ainda que dependa de recursos externos e ofereça menor transferência de know-how interno.

O time próprio garante controle sobre os processos, retenção de conhecimento e independência futura, permitindo customização e gestão direta dos recursos, mas exige maturação interna e investimento em capacitação.

O Staff Loan combina agilidade, flexibilidade e execução operacional, integrando experiência externa à absorção de know-how interno, acelerando a implementação sem comprometer a qualidade técnica. Essa abordagem integrada facilita priorização de iniciativas críticas, alocação eficiente de recursos e mitigação de riscos fiscais, garantindo conformidade, eficiência financeira e alinhamento estratégico.

# Abordagens híbridas



Fonte: Robert Half

A implementação da reforma tributária depende do tamanho, do setor e da estrutura da empresa, exigindo uma análise integrada nos níveis estratégico, tático e operacional. Diferentes frentes impactam a agilidade, o ROI e a conformidade legal.

No nível estratégico, decisões de alto impacto definem o direcionamento e mitigam riscos de conformidade. No nível tático, a estratégia é traduzida em ações, como o mapeamento de créditos, ajustes em capital humano e políticas internas. No nível operacional, o foco está na execução prática, incluindo ERP, precificação e controles internos.

A implementação pode contar com consultoria especializada, time interno ou Staff Loan, dependendo do nível de conhecimento técnico, da velocidade de execução e da flexibilidade necessária. Essa visão permite priorizar ações, alocar recursos de forma eficiente e garantir conformidade e eficiência financeira, alinhadas à estratégia corporativa.



# Cenários e Soluções Robert Half



## Revisão de benefícios fiscais e regimes especiais

**Contexto:** Com a extinção e redimensionamento de diversos regimes fiscais, as empresas enfrentam risco de aumento súbito de carga tributária e impacto direto na margem operacional.

**Desafio:** Revisar todos os regimes aplicáveis e alinhar políticas internas para evitar perda de competitividade e impactos na rentabilidade.

**Solução:** Um Analista Tributário Sênior e um Analista Tributário Pleno foram alocados para mapear regimes fiscais, avaliar impactos em contratos e operações e propor ajustes estratégicos, garantindo cobertura completa sem sobrecarregar o time interno.

**Resultado:** Identificação de oportunidades de crédito e ajustes antecipados, assegurando a proteção da margem e o compliance tributário.

## Revisão de fornecedores e contratos críticos de longo prazo

**Contexto:** No novo modelo tributário, os créditos só nascem após o recolhimento pelo fornecedor. Fornecedores não conformes podem impedir a geração de crédito, aumentando custos.

**Desafio:** Avaliar fornecedores estratégicos e revisar contratos críticos para proteger margens e evitar rupturas operacionais.

**Solução:** Dois Analistas de Suprimentos Pleno e um Advogado Pleno foram alocados para atuar na análise da cadeia de fornecedores, auditoria de compliance e revisão de contratos, assegurando que todos os instrumentos refletissem adequadamente os repasses tributários.

**Resultado:** Mitigação de riscos de crédito, maior previsibilidade de custos e continuidade operacional sem impacto na margem.



# Cenários e Soluções Robert Half



rh

## Mapeamento de créditos migráveis e perdidos

**Contexto:** Créditos acumulados podem ser perdidos na transição para o novo modelo se não forem consumidos ou regularizados antecipadamente.

**Desafio:** Mapear com precisão quais créditos podem ser migrados e quais precisam de ação imediata.

**Solução:** Alocação de um Especialista Tributário para levantar, categorizar e analisar os créditos existentes, permitindo decisões rápidas sobre consumo e regularização.

**Resultado:** Maximização do aproveitamento de créditos, redução de perdas financeiras e suporte ágil ao time tributário interno.

## Estudos de cadeias de distribuição

**Contexto:** A tributação passará a ser no destino, impactando centros de distribuição e rotas logísticas, com risco de elevação expressiva de custos estruturantes.

**Desafio:** Identificar impactos, redesenhar a cadeia logística e antecipar decisões estratégicas.

**Solução:** Uma equipe multidisciplinar com Especialistas Tributários e de Logística realizou modelagens de cenários, análises de realocação de centros e revisão de rotas, permitindo decisões rápidas e baseadas em dados.

**Resultado:** Redução de riscos financeiros e operacionais, com otimização da rede de distribuição antes da transição.



# Soluções Robert Half

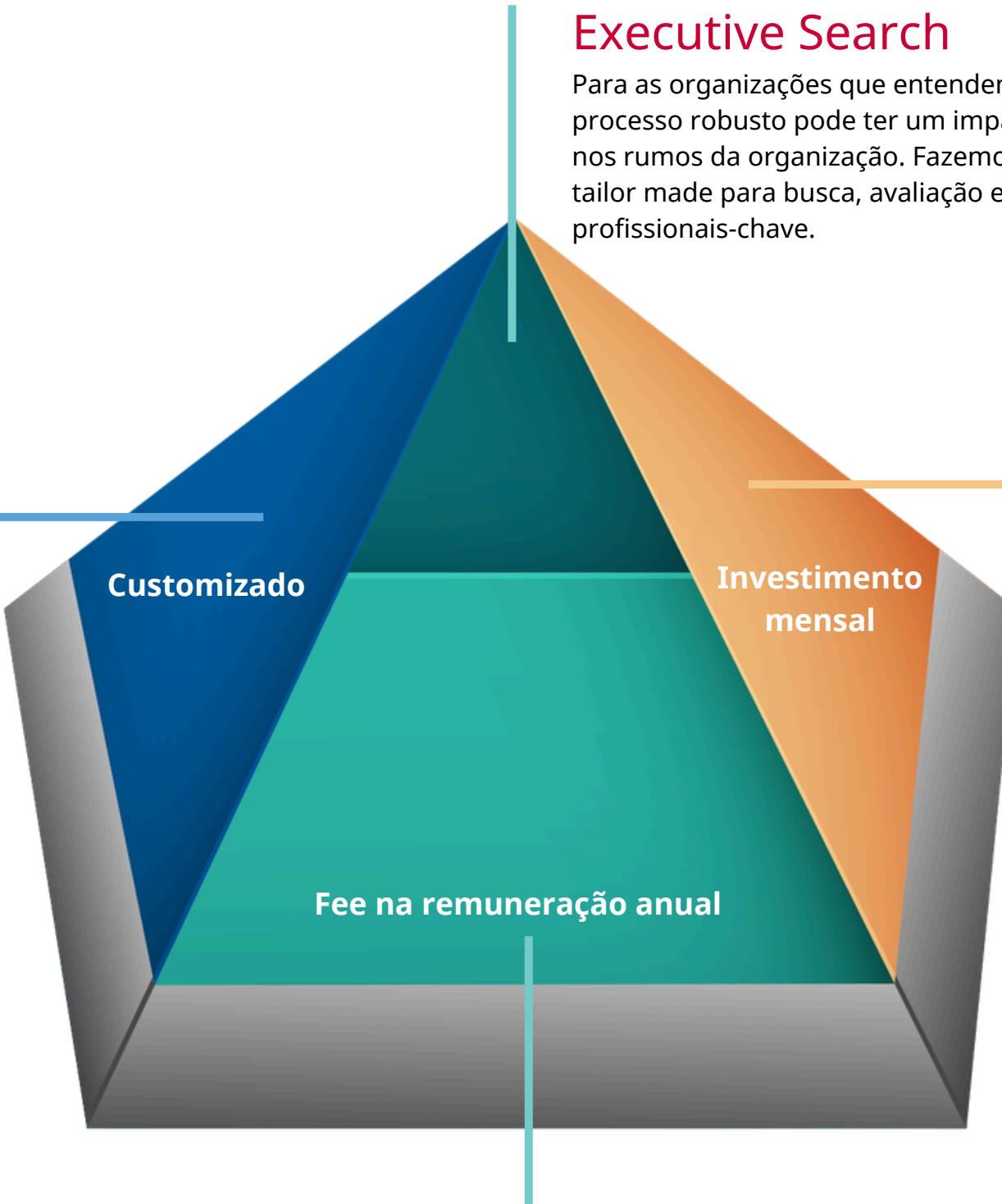
A Robert Half oferece uma gama de soluções que podem atender a todas as questões relacionadas a gestão de talentos na sua empresa

## Consultoria

Oferecemos um profundo conhecimento em consultoria, insights objetivos e colaboração que ajudam empresas a enfrentar desafios e aproveitar oportunidades.

## Soluções Gerenciadas

Por meio da Protiviti, empresa do grupo Robert Half, formamos equipes de alto rendimento e performance que podem se adaptar para atender e dar consultoria a todas as necessidades e metas do seu negócio.



## Executive Search

Para as organizações que entendem que um processo robusto pode ter um impacto significativo nos rumos da organização. Fazemos um processo tailor made para busca, avaliação e recrutamento de profissionais-chave.

## Projetos especializados

**Management Resources:** Alocamos profissionais especializados a áreas de liderança estratégica corporativa.

**Staff Loan:** Processo no qual alocamos profissionais capacitados a realizar rotinas corporativas transacionais nas áreas de finanças, contabilidade, fiscal, auditoria e tecnologia.



## Recrutamento Permanente

Fortaleça a sua empresa no longo prazo, contratando profissionais ou equipes por tempo indeterminado.



# Soluções Robert Half

A Robert Half oferece soluções em talentos por meio de diferentes serviços para as empresas.

Conte com a experiência de consultores especialistas no mercado e com os diferenciais da Robert Half:



**Comunicação:** nossa forma de trabalhar, ferramentas e tecnologia próprias nos permite ter um contato constante com nossos clientes e candidatos para deixá-los informados de cada etapa do processo de recrutamento.



**Opções:** a rede de contatos de cada consultor permite que se tenha acesso a uma vasta quantidade de profissionais em todo território nacional permitindo que os nossos clientes tenham a opção de fazer uma boa escolha dentre os profissionais apresentados.



**Acerto:** trabalhamos sem exclusividade, portanto apresentaremos os profissionais mais adequados para as necessidades de nossos clientes.



**Velocidade:** a decisão sobre a escolha dos candidatos que são apresentados aos nossos clientes é feita mediante uma decisão colegiada, onde diversos consultores discutem e propõe os melhores profissionais para aquela oportunidade. Em vista disso, conseguimos apresentar candidatos muito rapidamente, pois é um grande time trabalhando para cada posição ou projeto.





# Sobre a Robert Half

Primeira e maior empresa de recrutamento especializado no mundo. Fundada em 1948, a empresa opera no Brasil selecionando profissionais permanentes e para projetos especializados nas áreas de finanças, contabilidade, mercado financeiro, seguros, engenharia, tecnologia, jurídico, recursos humanos, marketing e vendas e cargos de alta gestão.

Com presença global e atuação América do Norte, Europa, Ásia, América do Sul e Oceania, a Robert Half aparece em listas das empresas mais admiradas do mundo e é reconhecida, também, por seu compromisso de promover a igualdade e proporcionar uma cultura inclusiva.

[roberthalf.com.br](http://roberthalf.com.br)



# Escritórios no Brasil

## **BELO HORIZONTE**

Rua dos Inconfidentes, 911 - 9º andar,  
Sala 902 - Savassi  
CEP 30140-120  
+55 31 3194-0100

## **CAMPINAS**

Rodovia Anhanguera, Km 90  
Piso Térreo, Bloco D, Cond. Swiss Park Office  
Swiss Park  
CEP 13049-253  
+55 19 2514-8100

## **CURITIBA**

Rua Comendador Araújo, 499  
10º andar - Batel  
CEP 80420-000  
+55 41 4560-4308

## **FLORIANÓPOLIS**

Rod. Admar Gonzaga, 440 - Itacorubi  
CEP 88034-000  
+55 (48) 3036-1176

## **PORTO ALEGRE**

Av. Carlos Gomes, 222 - 8º andar - Boa Vista  
CEP 90480-000  
+55 51 4560-5604

## **RECIFE**

Av. Antonio de Góes, 60 - Pina  
CEP 51010-000  
+55 81 3957-9920

## **RIO DE JANEIRO**

Praia de Botafogo, 228 - 5º andar  
Botafogo  
CEP 22250-040  
+55 21 3523-0100

## **SÃO BERNARDO DO CAMPO**

Av. José Versolato, 101, Torre A - 12º andar  
Centro  
CEP 09750-730  
+55 11 4096-0160

## **SÃO PAULO**

Av. Dr. Cardoso de Melo, 1184 – 11º andar  
Vila Olímpia  
CEP 04548-004  
+55 11 3382-0100