

# Tributos no centro: caminhos para reinvenção das empresas brasileiras

Reforma Tributária sobre o Consumo no Brasil



### Conteúdo

	Apresentação	03
	Perfil das empresas	07
01	Maioria das empresas está em estágio inicial de mensuração de impactos	10
02	Preparação envolve diferentes setores da organização	14
03	Principais impactos identificados em áreas estratégicas	22
04	Efeitos da eliminação de benefícios fiscais	25
05	Preocupações das empresas e percepção de riscos	27
06	Ações estratégicas para enfrentar os impactos	31
	Considerações finais	35
	Contatos	37

### Apresentação



Tema central da agenda econômica e empresarial do país, a Reforma Tributária sobre o Consumo, aprovada em 2023 pelo Congresso Nacional, tem sido acompanhada com atenção pelos executivos, que a percebem majoritariamente como um fator de pressão em um ambiente de negócios marcado por instabilidades geopolíticas globais e incertezas.

A reforma entrará em vigor em período de transição em 2026, com previsão de aplicação integral em 2033, e trará impactos variados sobre cada negócio, de acordo com o segmento e a localização de cada elo na cadeia produtiva. O texto prevê a substituição dos tributos PIS, Cofins, ICMS, ISS, além da redução do campo de incidência do IPI, com a criação de três novos tributos:



**CBS** 

Contribuição sobre Bens e Serviços



**IBS** 

Imposto sobre Bens e Serviços



IS

Imposto Seletivo Essa mudança visa simplificar e racionalizar a tributação nos próximos anos, exigindo uma transformação de várias áreas do negócio, apoiada por tecnologias disruptivas. Em nossa pesquisa **Global Reframing Tax Survey 2025**, que ouviu mais de 1.200 líderes de 47 países, incluindo o Brasil, muitos executivos da alta liderança disseram reconhecer o papel relevante dos tributos nas decisões estratégicas de negócio.

83%

no Brasil (66% no mundo) afirmam que a área tributária desempenha papel relevante na definição de decisões estratégicas de negócio.

92%

no Brasil (95% no mundo) apontam a existência de lacunas de habilidades em suas equipes tributárias.

84%

no Brasil (78% no mundo) esperam que a IA generativa transforme o planejamento e a estratégia tributária nos próximos três anos.

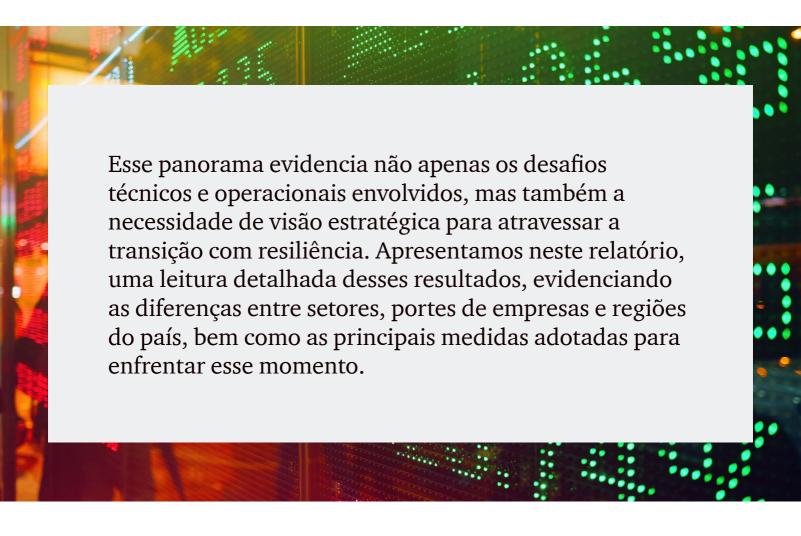
Fonte: Global Reframing Tax Survey 2025, PwC Brasil.

Para compreender melhor como as empresas brasileiras estão lidando com a adaptação às exigências da Reforma Tributária, os desafios e as oportunidades da transição entre sistemas tributários, e as principais medidas adotadas para enfrentar esse momento de transformação, a PwC Brasil conduziu mais esta pesquisa, durante o mês de agosto de 2025, com organizações de diferentes portes, setores e regiões.

Buscamos mapear o estágio de preparação das organizações, suas principais preocupações, além de compreender quais são as estratégias que já estão sendo desenhadas para enfrentar os impactos esperados.

Os resultados desta pesquisa revelam um cenário de cautela: ainda que muitas empresas estejam em fases iniciais de análise, movimentos concretos já começam a ser observados, sobretudo no reposicionamento de portfólio, em reestruturações internas e no fortalecimento de áreas-chave como tributária, TI e finanças.

Embora existam percepções de benefícios potenciais no longo prazo, prevalece a visão de que os riscos imediatos – como aumento da carga tributária, pressões sobre capital de giro e redução da competitividade – exigem respostas rápidas e coordenadas.



Apesar das particularidades, é consenso que a reforma exigirá esforços multidisciplinares, investimentos em tecnologia e revisão profunda de processos para mitigar riscos e capturar eventuais ganhos de competitividade.

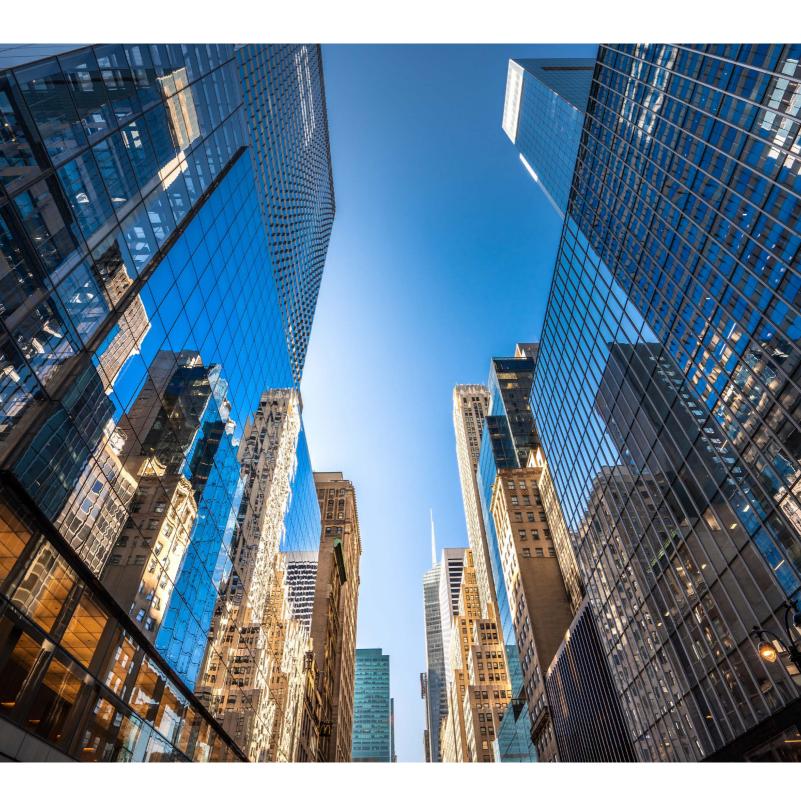


A Reforma Tributária sobre o consumo deve ser encarada como uma grande oportunidade para se estabelecer vantagem competitiva e como um elemento disruptivo no contexto da estratégia das organizações. Pela sua complexidade, abrangência e relevância, o tema deve seguir presente na agenda dos conselhos e do *C-Level* ao longo dos próximos anos."

#### **Durval Portela,** Sócio e líder de Consultoria Tributária da PwC Brasil



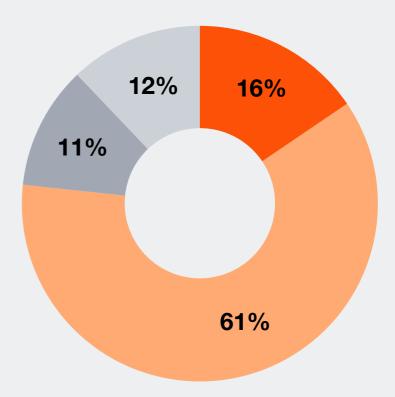
### Perfil das empresas



A pesquisa abrangeu empresas de diferentes portes e setores, o que permite uma visão ampla sobre os desafios e o nível de preparação corporativa diante das mudanças tributárias. Quase um terço das empresas atua na produção industrial (31%), seguida de perto pelo setor de consumo (27%). Entre os respondentes da pesquisa, 76,7% são CEOs ou diretores.

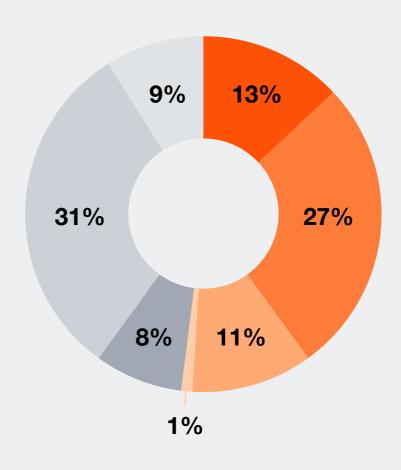
#### Cargos dos participantes





#### Setor de atuação

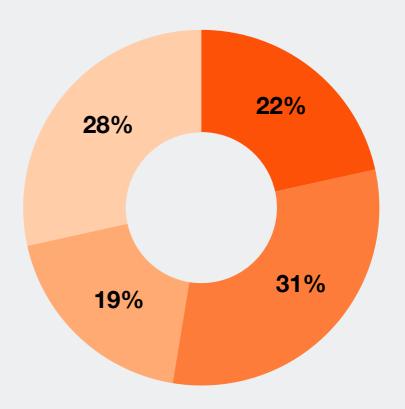


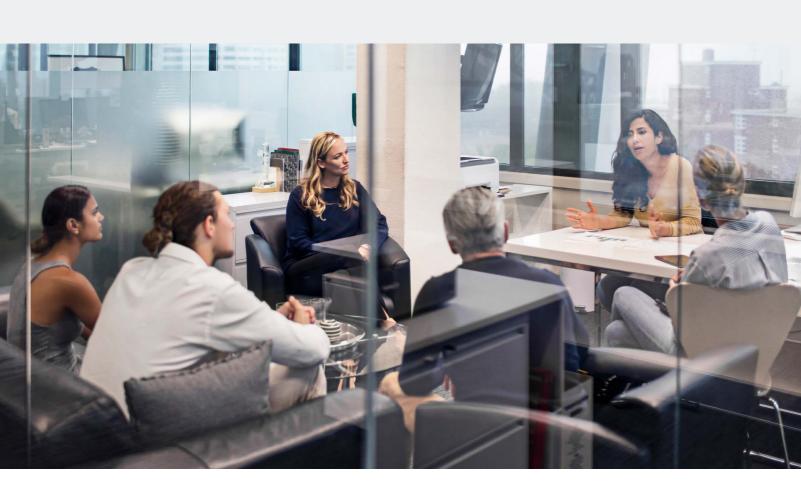


No que se refere ao faturamento, há forte presença de empresas de médio e grande porte: 53% registram receitas superiores a R\$ 1 bilhão, o que evidencia a relevância econômica do grupo analisado.

#### **Faturamento**

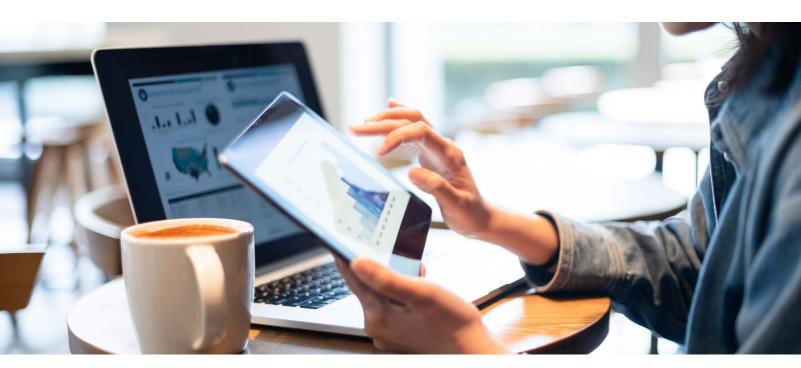
- Acima de R\$ 5 bilhões
- Entre R\$ 1 bilhão e R\$ 5 bilhões
- Entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão
- Até R\$ 500 milhões





# 01

### Maioria das empresas está em estágio inicial de mensuração de impactos



Mais de um terço das empresas (37%) ainda se encontra na fase inicial de avaliação dos impactos da Reforma Tributária, mas essas análises variam de acordo com o porte das empresas. Enquanto as maiores (acima de R\$ 5 bilhões) já apresentam avanços consistentes, as menores (até R\$ 500 milhões) permanecem majoritariamente em fases iniciais.

Há uma clara correlação: quanto maior o faturamento, maior a maturidade na avaliação, o que pode refletir maior capacidade de investimento em diagnóstico, planejamento e adequação tecnológica. Já as empresas de médio porte avançam além da etapa inicial, mas ainda têm dificuldade em chegar a conclusões definitivas.

#### Maturidade da análise de impactos

P: Em que estágio está a sua empresa em relação à análise/mensuração/simulação dos impactos da Reforma Tributária sobre o seu negócio?

Em andamento (estágio inicial)



Em andamento (estágio avançado)



Concluído, com o planejamento dos ajustes

10%

Concluído, com ajustes em andamento de acordo com a emissão das respectivas notas técnicas

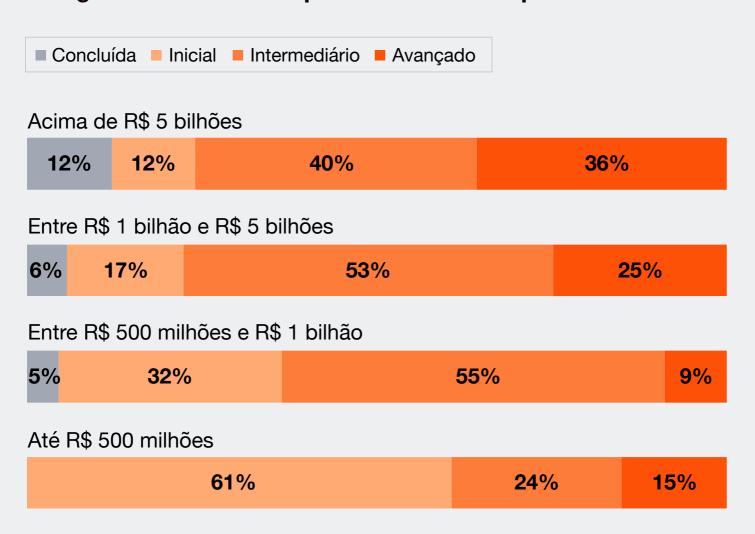
9%

Ainda não sei

12%

O estágio de análise é bastante desigual pelo país, com regiões mais desenvolvidas economicamente, como Sudeste e Sul, em estágios mais avançados de preparação, enquanto Nordeste e Centro-Oeste enfrentam maiores dificuldades para evoluir nesse processo.

#### Estágio da análise de impactos da reforma por faturamento

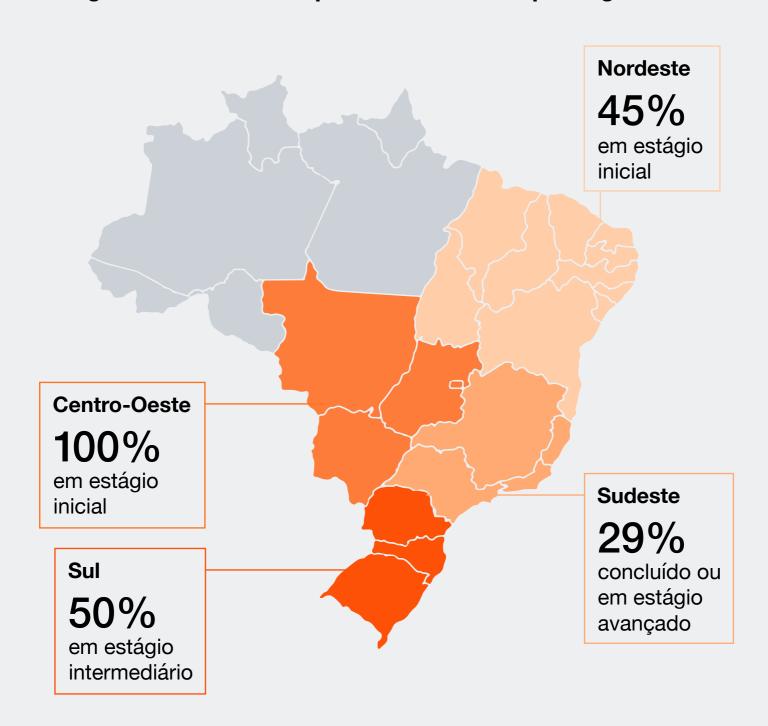


O Centro-Oeste revela a mais baixa mobilização até o momento, com 100% das empresas pesquisadas na fase inicial. As empresas nordestinas também apresentam fragilidades: 45% ainda estão no estágio inicial e apenas 36% chegaram ao avançado.

Já o Sudeste mostra maior diversidade de estágios: 6% das empresas concluíram a análise, enquanto 23% estão em estágio avançado e 46% no intermediário – um sinal de progressos mais consistentes.

O Sul, por sua vez, destaca-se pela concentração em etapas intermediárias (50%) e por já contar com 5% das empresas que concluíram suas análises, embora ainda tenha 32% no estágio inicial.

#### Estágio da análise de impactos da reforma por região



Nota: não tivemos o número suficiente de empresas respondentes no Norte.



### 02

# Preparação envolve diferentes setores da organização

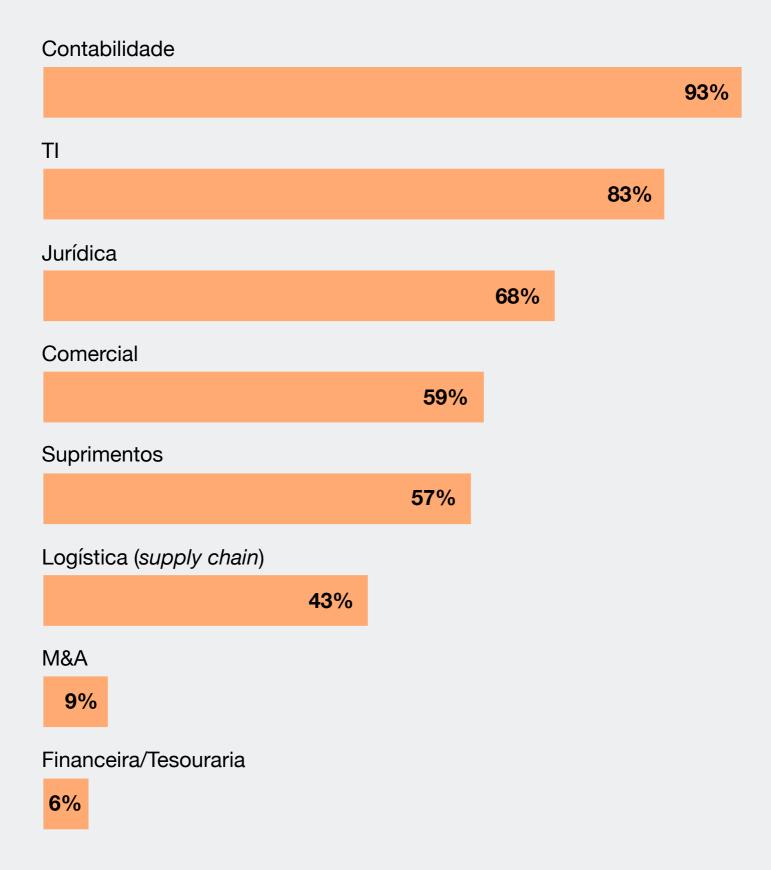


A preparação para a Reforma Tributária não se restringe apenas à área fiscal. Contabilidade (93%) e TI (83%) lideram a formação de equipes multidisciplinares, seguidas por departamentos como o Jurídico, Comercial, de Suprimentos e Logística.

Mesmo áreas mais específicas, como M&A e Financeira/
Tesouraria, aparecem – ainda que em menor escala. Esse
perfil confirma que os impactos da reforma são percebidos
como transversais e demandam uma visão integrada
da empresa na articulação de processos, tecnologia,
operações e estratégia para avaliar e responder
adequadamente às mudanças.

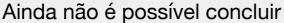
#### Áreas envolvidas para formar uma equipe multidisciplinar

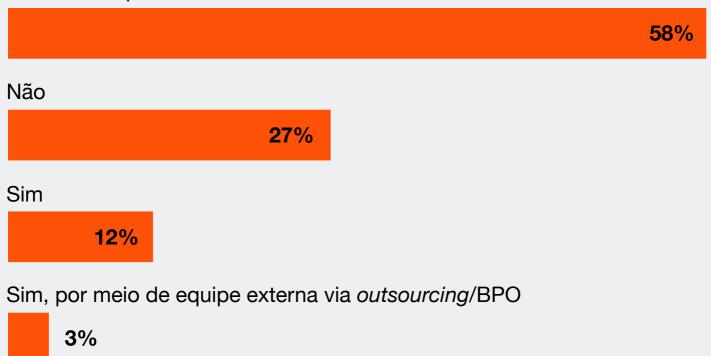
P: Além da área fiscal/tributária, quais outras áreas foram designadas para formar uma equipe multidisciplinar específica para se dedicar aos impactos da Reforma Tributária no negócio da sua empresa?



### Alto nível de incerteza para o planejamento de recursos humanos

P: Haverá necessidade de aumento no número de empregados durante o período de transição de 2025 até 2032?





Mais de metade dos entrevistados (58%) não conseguem dimensionar com clareza as necessidades de utilização de funcionários, o que sugere uma falta de regulamentação detalhada ou uma complexidade de adaptação ao novo sistema.

A segunda maior fatia (27%) aponta que não haverá aumento de pessoal, o que pode significar confiança de que os processos atuais suportarão a transição. Além disso, poucas empresas (15%) já preveem aumento de pessoal (direto ou via *outsourcing*), o que sugere que os custos trabalhistas e a busca por eficiência são fatores relevantes.



A área tributária tem um papel crucial na reinvenção dos negócios e nas possíveis ações para que seu pleno potencial seja alcançado. Enquanto todas as regras de transição da Reforma Tributária ainda não estiverem claras, as empresas precisam adotar antecipadamente estratégias mais flexíveis, que combinem uma maior capacitação interna, uso de tecnologias disruptivas e, eventualmente, contratações e terceirizações."

**Hadler Martines,** Sócio e líder de Clientes & Indústrias para o Tax da PwC Brasil



### Como a reforma pode afetar as organizações em três perspectivas



#### **Positiva**

Simplificação significativa nos processos fiscais e administrativos.

#### **Impactos**

- Redução da complexidade tributária permite realocar equipes para atividades estratégicas, sem necessidade de grande aumento de pessoal.
- Aumento da eficiência operacional e melhora na competitividade das empresas.
- Crescimento em razão de um ambiente de negócios mais estável, uniforme e previsível.



#### Moderada

A reforma aumenta algumas demandas de adaptação, mas sem grandes rupturas.

#### **Impactos**

- Algumas empresas precisarão ampliar ligeiramente os quadros (sobretudo nas áreas fiscal/ tributária), mas a maioria se adaptará com os recursos existentes.
- Parte das empresas optará por soluções temporárias (consultoria ou softwares especializados) em vez de contratar mais funcionários.
- No médio prazo, o sistema tributário tende a se estabilizar, reduzindo a necessidade de suporte adicional.

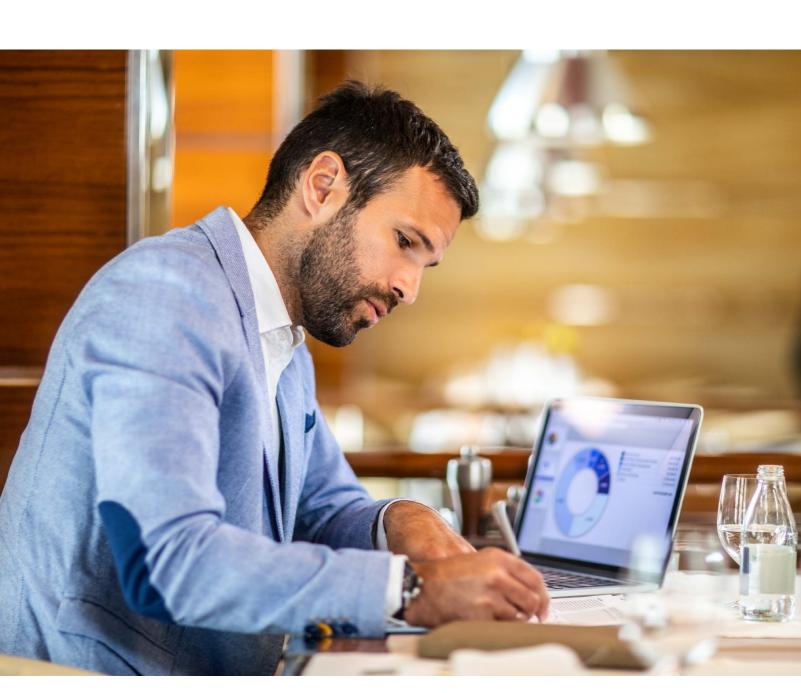


#### Cautelosa

A transição é lenta, complexa e gera aumento de obrigações acessórias e incertezas jurídicas.

#### **Impactos**

- É preciso ampliar temporariamente as equipes de contabilidade, jurídica e *compliance* para lidar com a sobrecarga de mudanças.
- Pequenas e médias empresas sofrem mais, podendo depender de *outsourcing/BPO* para se adequar.
- Custos operacionais aumentam, pressionando margens de lucro e reduzindo investimentos em expansão.



### Há maior movimentação no campo tecnológico

Quase 70% das empresas já iniciaram diagnósticos de seus sistemas (ERP e soluções fiscais), sendo 37% em estágio inicial e 32% em estágio avançado. Entretanto, apenas 19% concluíram o processo, e somente 9% estão de fato ajustando seus sistemas.

#### Diagnóstico da estrutura tecnológica

P: Sua empresa realizou um diagnóstico da estrutura tecnológica (ERP, soluções fiscais etc.) a fim de avaliar a prontidão dos sistemas para as adequações necessárias ao processamento dos tributos?

Concluído, com ajustes em andamento de acordo com notas técnicas

9%

Concluído, com o planejamento dos ajustes

10%

Em andamento (estágio avançado)

32%

Em andamento (estágio inicial)

37%

Ainda não sei

**12%** 

Esse descompasso evidencia que a tecnologia é a prioridade imediata, com as empresas concentrando esforços em adequações de sistemas antes de tomar decisões estruturais sobre pessoas. No médio prazo, quem atrasar essas adaptações pode enfrentar custos adicionais e até a necessidade emergencial de reforço de pessoal, enquanto empresas mais avançadas terão maior segurança e vantagem competitiva.

A análise regional do diagnóstico da estrutura tecnológica revela diferenças importantes no grau de preparação para a Reforma Tributária. No **Sudeste (38%) e no Sul (41%), as empresas estão predominantemente em estágio inicial,** havendo um caminho significativo a ser percorrido para as empresas adequarem seus sistemas de ERP e soluções fiscais.

Já no Nordeste, as empresas aparecem em um estágio mais avançado: 45% já têm o diagnóstico concluído ou em andamento, o que demonstra um movimento antecipado de preparação tecnológica, possivelmente como estratégia para compensar eventuais restrições de recursos ou para reduzir riscos de adaptação tardia.

No caso do **Centro-Oeste**, **metade das empresas da amostra ainda não iniciou o diagnóstico**. O dado sugere que o tema ainda não entrou na agenda prioritária dessas organizações, o que pode gerar riscos de atraso em relação a outras regiões mais adiantadas no processo.

Por outro lado, a análise por faixa de faturamento revela que o porte da organização influencia diretamente o ritmo de adaptação. As maiores empresas (acima de R\$ 5 bi) concentram esforços significativos na adaptação: 68% já concluíram o diagnóstico ou estão em estágio avançado, em um movimento bem estruturado.

Entre as empresas que faturam entre R\$ 1 bi e R\$ 5 bi, há menor maturidade: 56% estão na mesma situação. Já entre as menores empresas (abaixo de R\$ 500 milhões), 36% estão em estágio inicial e 27% sequer iniciaram a análise.

# 03

# Principais impactos identificados em áreas estratégicas

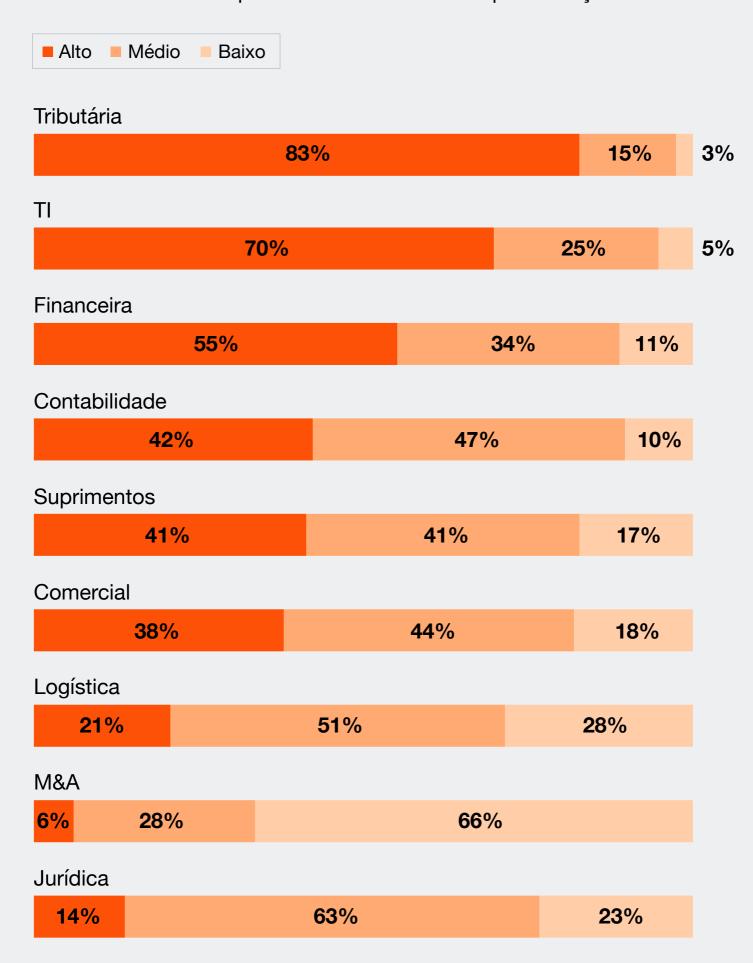


A Reforma Tributária trará fortes impactos para áreas estratégicas das empresas, especialmente os departamentos tributários, de TI e finanças. A área tributária é a mais sensível (83% de alto impacto), o que é natural diante da complexidade das mudanças nas regras fiscais.

Tecnologia da informação em segundo lugar (70%) revela que a adequação tecnológica será decisiva para garantir conformidade e eficiência operacional. A área de finanças (55%) também será fortemente impactada, já que a reforma afetará diretamente o planejamento de fluxo de caixa, precificação e estratégias de investimento.

#### Impacto esperado da Reforma Tributária

P: Qual o nível de impacto esperado da Reforma Tributária para cada uma das áreas da empresa durante a fase de implementação?



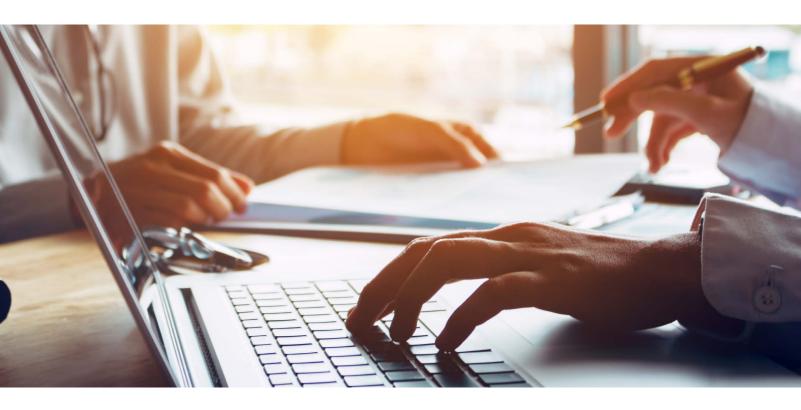
Áreas de suporte ao negócio, como contabilidade, suprimentos e comercial, terão impacto relevante, embora mais equilibrado entre médio e alto. A contabilidade terá de rever processos e controles, enquanto suprimentos e comercial deverão se ajustar a novas dinâmicas de custos e contratos. Isso indica que a reforma exigirá esforços de coordenação entre áreas técnicas e operacionais para assegurar uniformidade e reduzir riscos de desalinhamento interno.



Por outro lado, logística, jurídica e M&A aparecem com menor exposição direta, mas não isentas de ajustes. A logística deve sentir reflexos em custos e créditos tributários, enquanto a área jurídica terá papel essencial em revisões contratuais e no acompanhamento de riscos regulatórios. Já em M&A, os impactos diretos são percebidos como baixos, mas a nova realidade tributária pode influenciar a atratividade, o *valuation* e a modelagem de negócios no médio e longo prazos. Assim, mesmo áreas menos impactadas precisarão acompanhar de perto os desdobramentos para apoiar decisões estratégicas.

# 04

# Efeitos da eliminação de benefícios fiscais



A maioria das empresas está na fase inicial da análise/ projeção do impacto da eliminação dos benefícios fiscais de ICMS, PIS e Cofins atualmente usufruídos pelo negócio. Há, porém, diferenças relevantes conforme o porte: as menores (faturamento de até R\$ 500 milhões) concentram-se principalmente em fases iniciais (73%), com pouquíssimas análises concluídas (3%), o que indica baixa maturidade no processo.

Já entre empresas de porte intermediário, entre R\$ 500 milhões e R\$ 1 bilhão, predomina também a fase inicial (59%), mas se observa uma parcela maior em estágios avançados.

#### Eliminação de benefícios fiscais

P: Qual o estágio da sua empresa em relação à análise/projeção do impacto da eliminação dos benefícios fiscais de ICMS, PIS e Cofins atualmente usufruídos pelo negócio?

Análises/projeções concluídas, com avaliação de impactos

10%

Análises/projeções em fase avançada, porém inconclusiva

**22**%

Análises/projeções em fase inicial

**52**%

Não aplicável

16%

As empresas com faturamento entre R\$ 1 bilhão e R\$ 5 bilhões destacam-se por já apresentarem maior avanço, embora 42% estejam em análises inconclusivas e apenas 11% tenham terminado suas projeções. Nas empresas maiores, com faturamento acima de R\$ 5 bilhões, 40% ainda estão em fase inicial e 24% já concluíram estudos. O resultado indica que, apesar delas apresentarem maior capacidade analítica, o cenário ainda é de incerteza e de necessidade de aprofundamento para mensurar efetivamente os impactos.

### 05

### Preocupações das empresas e percepção de riscos



A visão predominante é de que os impactos da Reforma Tributária para os negócios podem representar também ameaças. As preocupações demonstradas pelas empresas se referem especialmente ao aumento da carga tributária sobre a cadeia de valor (51%) e ao impacto negativo no capital de giro e na liquidez da operação (44%), que juntos evidenciam risco direto à competitividade e à sustentabilidade financeira das empresas.

Outros efeitos negativos relevantes incluem o impacto adverso no EBITDA (20%), a redução de competitividade (18%) e a diminuição da capacidade de investimento (13%). Embora haja percepções de efeitos positivos, como redução da carga tributária em determinados elos da cadeia (21%), potencial aumento de competitividade (17%) e melhorias pontuais no capital de giro (14%), esses aparecem em menor escala.

#### Impactos percebidos pelas empresas

■ Impactos positivos ■ Impactos negativos

Aumento na carga tributária sobre a cadeia de valor, podendo prejudicar a elasticidade de demanda por produtos/serviços

51%

Impacto negativo no capital de giro e liquidez da operação

44%

Redução na carga tributária sobre a cadeia de valor, podendo impulsionar a demanda por produtos/serviços

21%

Efeito negativo no desempenho operacional (EBITDA)

20%

Redução de competitividade para o negócio

18%

Aumento de competitividade para o negócio

**17%** 

Impacto positivo no capital de giro e liquidez da operação

14%

Redução da capacidade de investimento no negócio

13%

Efeito positivo no desempenho operacional (EBITDA)

11%

Acesso a outros mercados inexplorados

6%

Restrição a mercados atuais

3%

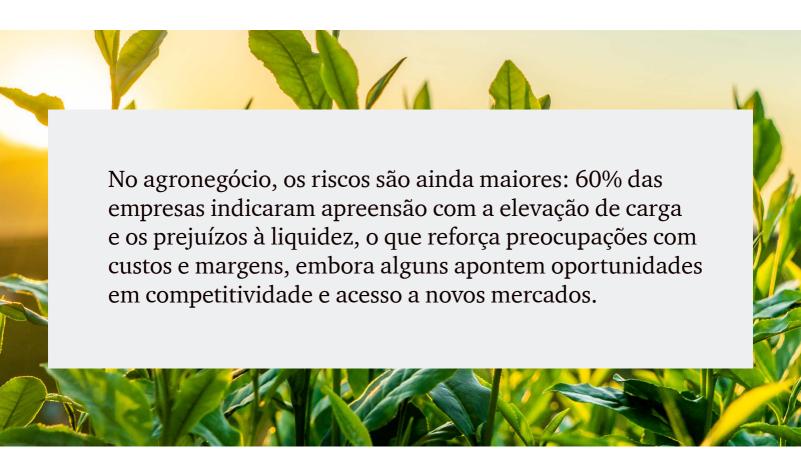
Aumento da capacidade de investimento na expansão do negócio 3%

Maior agilidade na recuperação dos créditos tributários

1%

A análise dos resultados setoriais traz algumas nuances. No segmento de produção industrial, há equilíbrio entre riscos e potenciais benefícios, mas o aumento da carga tributária (47%) e o impacto negativo no capital de giro (44%) aparecem como principais pontos de atenção.

Já na indústria de consumo, os impactos adversos são mais concentrados, com destaque para a combinação de elevação da carga tributária e pressões sobre o capital de giro (53% cada), além da redução da capacidade de investimento e do desempenho operacional, o que sinaliza maior vulnerabilidade do setor.



Já no setor de Energia e Serviços de Utilidade Pública, o cenário é mais ambivalente: convivem percepções de aumento da carga e risco ao capital de giro com potenciais ganhos em competitividade e créditos tributários, além de elevada incerteza, já que grande parte das empresas ainda está em fase de análise.



Nosso estudo mostra que prevalece a percepção de que a reforma traz uma série de riscos e evidencia uma maior pressão para a área tributária. O desafio é equilibrar prioridades conflitantes, como atender à crescente demanda por eficiência, enfrentando mudanças sem precedentes no ambiente tributário. A sua área tributária precisa estar integrada às discussões estratégicas para otimizar as operações e aumentar as margens de lucro."

**Mariana Carneiro,** Sócia e líder de Reforma Tributária da PwC Brasil



# 06

# Ações estratégicas para enfrentar os impactos



A principal medida para enfrentar os impactos da reforma é a revisão do *mix* de produtos e serviços, seguida por reestruturações internas, o que indica uma busca por maior eficiência e adaptação ao novo cenário. Também se destacam iniciativas como a realocação de centros de distribuição e a reinvenção dos modelos de negócio, enquanto alternativas mais drásticas, como venda de ativos, relocalização de unidades produtivas ou aquisições, são menos frequentes. Em resumo, as empresas tendem a responder de forma mais pragmática e focada em adaptação, antes de considerar movimentos de maior ruptura.

#### Ações implementadas pelas empresas

P: Quais ações serão implementadas por sua empresa em função dos impactos descritos na questão anterior?

Reposicionamento do mix de produtos e serviços

37%

Reestruturações societárias e/ou operacionais

31%

Relocalização de centros de distribuição

19%

Reinvenção do negócio

13%

Venda de negócios e/ou ativos de produção e distribuição

6%

Relocalização de pontos de produção

5%

Aquisições de empresas ou operações

3%

Avaliação da melhor forma de divulgação da formação de preço aos consumidores

3%

As diferenças surgem na ênfase dada por cada setor. O segmento de consumo destaca-se pelo foco em ajustes logísticos, como realocação de centros de distribuição (34%), um aspecto destacado também pelo segmento de produção industrial (17%), o que reflete a necessidade de otimizar cadeias mais complexas.

O agronegócio, por sua vez, concentra-se mais em reestruturações societárias e/ou operacionais (53%) e reposicionamento (47%), com menor diversidade de ações e certa cautela, dado que parte das medidas ainda está em avaliação.

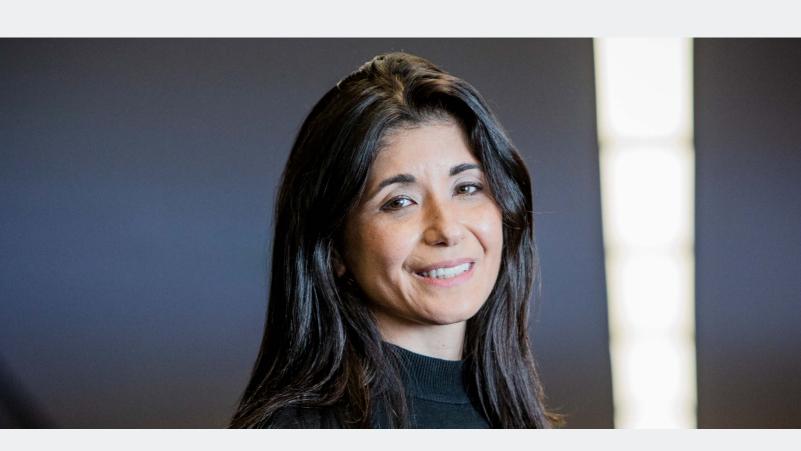


Entre as empresas de energia, não há consenso: 38% apostam em reposicionamento do *mix* de produtos e serviços, 23% em reinvenção do negócio, 23% em reestruturações societárias e/ou operacionais, enquanto 31% seguem em avaliação, refletindo um cenário ainda indefinido de respostas à reforma.



Estamos diante de uma nova era para as empresas brasileiras, exigindo uma abordagem mais célere, estratégica e holística. Há que se antever os impactos econômicos, macro e micro, por segmento e mercado de atuação, abrindo espaço para ganhos de eficiência e competitividade. Encarar esse momento como uma oportunidade é fundamental para sua organização estar bem-posicionada para enfrentar os desafios, extrair valor na transição entre sistemas tributários e estabelecer vantagens competitivas nos ambientes doméstico e externo."

**Tatiane Fernandes,** Sócia e líder de Markets da PwC Brasil



### Considerações finais



A Reforma Tributária sobre o Consumo deve ser considerada como uma grande oportunidade para se estabelecer vantagem competitiva nos ambientes doméstico e externo. Essa vantagem nasce de uma gestão de riscos orientada a oportunidades, sustentada por tecnologia e pelo uso integrado de análise preditiva de dados, como alavanca poderosa de geração de valor para o negócio.

Nossa pesquisa mostra que, embora haja expectativas de simplificação e ganhos de eficiência no futuro, prevalece um cenário de incerteza e de riscos imediatos para a competitividade, especialmente em setores como consumo e agronegócio.

As empresas têm respondido com pragmatismo, priorizando ajustes internos, revisão de portfólio e investimentos em tecnologia, mas ainda existe grande disparidade entre portes e regiões no ritmo de preparação.

### São quatro canais-chave para a transformação



As organizações que investirem desde já em análises robustas, capacitação de equipes e modernização de seus sistemas estarão mais bem posicionadas para atravessar a transição com segurança e capturar vantagens competitivas no médio prazo.



#### **Contatos**



**Durval Portela** Sócio e líder de Consultoria Tributária da PwC Brasil durval.portela@pwc.com



Tatiana Fernandes Sócia e líder de Markets da PwC Brasil tatiana.fernandes@pwc.com



**Hadler Martines** Sócio e líder de Clientes & Indústria para o Tax da PwC Brasil hadler.martines@pwc.com



**Mariana Carneiro** Sócia e líder de Reforma Tributária da PwC Brasil mariana.carneiro@pwc.com



**Mayra Theis** Sócia e líder da indústria do Agronegócio da PwC Brasil mayra.theis@pwc.com



**Dante Stopiglia** Sócio e líder de Tributos indiretos/VAT da PwC Brasil dante.stopiglia@pwc.com

Siga a PwC nas redes sociais













Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure