



# Tributos no centro da reinvenção

Global Reframing Tax Survey 2025

PwC Brasil





# Conteúdo

**Introdução** **03**

**1** **Tributação em foco: superando a complexidade e promovendo a transformação** **05**

**1.1** Pressões sobre a área tributária **07**

**1.2** Priorize as competências **14**

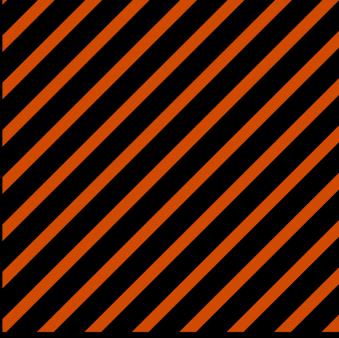
**1.3** Aproveite o potencial da IA e da automação **19**

**1.4** Reavalie o modelo operacional tributário **26**

**2** **Considerações finais** **32**

**3** **Perfil dos entrevistados e metodologia da pesquisa** **34**

**Contatos** **37**





# Introdução

A combinação de **megatendências** – influenciadas pela inteligência artificial (IA) e pelas mudanças climáticas – está forçando as empresas a reinventar seus modelos de negócio e transformar suas operações. E toda transformação, com novas operações ou fonte variadas de receita, traz consigo implicações tributárias.

Em termos simples: **se os CEOs querem realmente investir na reinvenção, precisam ter os executivos da área tributária à mesa.** A boa notícia revelada pela **Global Reframing Tax Survey** é que muitos executivos da alta liderança já reconhecem o papel relevante dos tributos nas decisões estratégicas de negócio.

No entanto, o estudo também revela um outro cenário preocupante: departamentos tributários estão sobrecarregados por obrigações regulatórias cada vez mais complexas, escassez de recursos e um volume crescente de dados. No formato de trabalho tradicional, a área tributária não conseguirá atingir seu potencial e gerar valor em tempos de turbulência.

O objetivo deste relatório é estimular o debate e apontar caminhos para que as empresas atuem em duas frentes. Primeiro, encontrando formas de aliviar os problemas e capacitar a área tributária com as habilidades, o conhecimento e a tecnologia necessários para otimizar as operações do dia a dia. E segundo, garantindo que os tributos desempenhem papel estratégico e valioso na jornada de reinvenção que se aproxima.

Para oferecer uma visão abrangente das oportunidades e desafios enfrentados por executivos tributários em todo o mundo, entrevistamos mais de 1.200 executivos de 47 países, incluindo o Brasil. Mais de 80% dos participantes da pesquisa atuam nas áreas tributária ou financeira.

Este conteúdo está estruturado em torno de quatro unidades. A seção 1 oferece uma visão geral das principais pressões sobre a área tributária. As seções 2, 3 e 4 exploram, cada uma, um elemento-chave para a solução desses desafios: capacitação, tecnologia e um modelo operacional que combine recursos de maneiras inovadoras.



“A nossa pesquisa global sobre a reconfiguração da área tributária revela o papel crucial da área na reinvenção dos negócios e destaca possíveis ações para que seu pleno potencial seja alcançado. É essencial que o gestor tributário esteja integrado às discussões estratégicas no mais alto nível, contribuindo ativamente para a tomada de decisões e a otimização do retorno das operações, principalmente diante da reforma tributária sobre o consumo no Brasil.”

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



# 1 Tributação em foco: superando a complexidade e promovendo a transformação

“Um mar calmo nunca formou um marinheiro habilidoso”, já disse o ex-presidente dos Estados Unidos Franklin D. Roosevelt. Os líderes da área tributária sairão mais fortes da atual onda de mudanças regulatórias, novas tecnologias e expectativas crescentes das empresas.

Este cenário que se desenha, no entanto, revela líderes tributários cada vez mais sob pressão, tentando equilibrar prioridades conflitantes: atender à crescente demanda por eficiência, enfrentando mudanças sem precedentes no ambiente tributário corporativo global, e assumir um papel estratégico na transformação dos negócios.

## Principais conclusões



63% dos entrevistados brasileiros (43% no mundo) se sentem bem preparados para lidar com o impacto das mudanças regulatórias. E essas mudanças estão a caminho: 91% das grandes organizações no mundo preveem que as regras do Pilar 2 terão impacto em seus negócios.



83% no Brasil (66% no mundo) afirmam que a área tributária desempenha papel relevante na definição de decisões estratégicas de negócio.



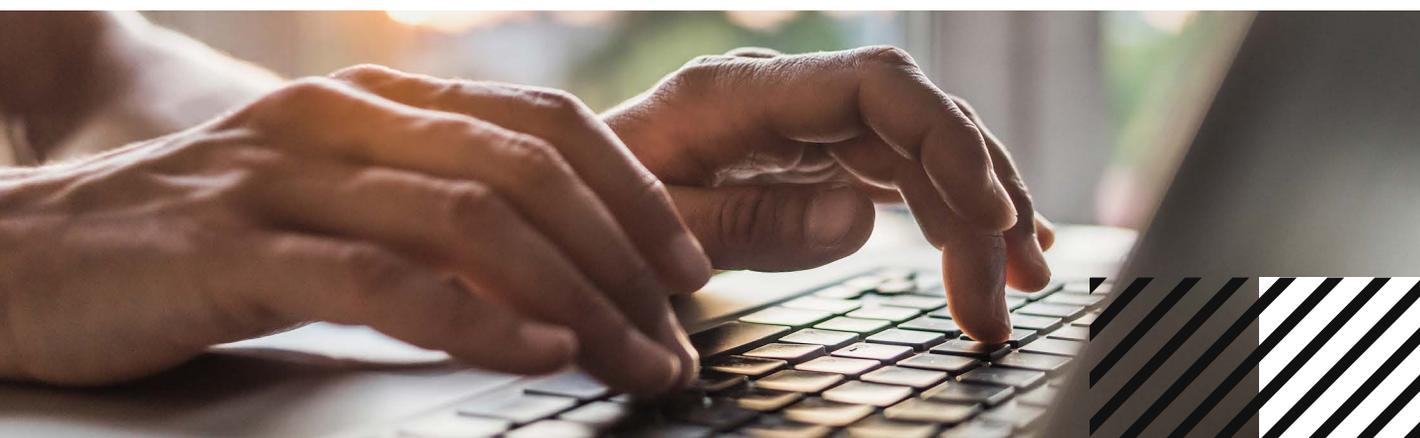
93% no Brasil (95% no mundo) apontam a existência de lacunas de habilidades em suas equipes tributárias. Conhecimento de IA e de ESG, além de expertise tributária especializada e análise de dados, estão entre as competências mais críticas para preencher esses *gaps*.



A IA generativa já começa a mostrar resultados: mais da metade dos entrevistados no Brasil e no mundo relata benefícios concretos com seu uso. Além disso, 84% no Brasil (78% no mundo) esperam que essa tecnologia transforme o planejamento e a estratégia tributária nos próximos três anos.



Mais de 70% no Brasil (80% no mundo) se dizem confortáveis com a ideia de terceirizar ao menos parte de suas atividades tributárias nos próximos três anos – e muitos já contam com assessoria externa atualmente.



# 1.1

## Pressões sobre a área tributária

### O quê?

A pesquisa revela:

- 63% dos entrevistados brasileiros (43% no mundo) dizem estar preparados para lidar com o impacto das mudanças regulatórias.
- Espera-se que a área tributária atue de forma estratégica, mas apenas 27% dos profissionais, na média global, acreditam estar exercendo um papel de liderança.
- Iniciativas de transformação da prática tributária tendem a focar duas vezes mais em eficiência e redução de custos do que em melhoria da gestão tributária.

### Qual é o impacto?

- A área tributária está sob pressão cada vez maior, enfrentando restrições de recursos, exigências regulatórias crescentes e a expectativa de contribuir para decisões estratégicas.
- Em meio a mudanças regulatórias e estratégicas, os executivos da área estão recorrendo a soluções táticas para problemas do dia a dia, a fim de aliviar a sensação de sobrecarga.

As organizações podem:

- Dedicar-se ao *business case* de transformação da área tributária.
- Aumentar a eficiência nas operações tributárias do dia a dia com competências certas, especialização e tecnologia.
- Envolver a área tributária nas decisões estratégicas.

Novas legislações e obrigações de *compliance* representam um grande desafio para os executivos da área tributária. Por exemplo, mais de 90% dos respondentes da pesquisa, globalmente, afirmam que as regras do Pilar 2 terão impacto sobre seus negócios. No entanto, um percentual bem menor (43% no mundo e 63% no Brasil) se sente bem preparado para lidar com essas mudanças regulatórias.

Entender as nuances do Pilar 2 – que está sendo implementado de acordo com legislações nacionais em mais de 140 países – já é uma tarefa complexa por si só. O volume e o nível de detalhamento dos dados exigidos para os cálculos tributários relacionados ao Pilar 2 são ainda mais desafiadores: há mais de 270 pontos de dados distintos por entidade, podendo haver centenas de entidades em empresas realmente globais.

Com base em nosso trabalho com clientes, apenas cerca de metade desses dados granulares está atualmente armazenada nos sistemas centrais das empresas. O restante precisa ser rastreado, validado e consolidado a partir de aplicativos e planilhas da organização.

Como resumiu um de nossos entrevistados, “o tributo adicional que precisamos pagar com o Pilar 2 não é o problema. O problema é a burocracia e o rastreamento”.

Além disso, o Pilar 2 não é a única grande mudança regulatória enfrentada pelos líderes da área tributária. Ao todo, 33% dos brasileiros (46% no mundo) temem que as questões de sustentabilidade aumentem a complexidade tributária, já que as organizações precisam lidar com uma teia complexa de incentivos, tarifas e outros instrumentos criados por governos que buscam promover ou proteger indústrias dedicadas a questões do clima.

Assim como o ambiente tributário externo vem se tornando significativamente mais complexo, o contexto organizacional em que atuam os executivos da área tributária também está mudando: 100% dos brasileiros (90% no mundo) afirmam que suas organizações estão passando por uma transformação estratégica ou têm planos concretos para iniciá-la.



Considerando que a maioria dessas transformações nos negócios traz implicações fiscais relevantes, não está claro se a área tributária está de fato exercendo um papel de liderança nessas iniciativas. Entre as funções de gestão e estratégia, globalmente, a maioria dos executivos acredita que sim (56% e 54%, respectivamente), mas esse percentual cai para apenas 27% entre os profissionais da área tributária.

De forma semelhante, há uma diferença de percepção sobre o papel estratégico da área tributária entre os participantes globais: ao todo, 63% dos líderes acreditam que ela exerce influência significativa nas decisões estratégicas, em comparação com apenas 51% entre os líderes no recorte da área tributária.

Diante desse cenário, quais medidas as empresas estão planejando para tornar a área tributária mais eficaz? Metade dos respondentes no Brasil (47% no mundo) afirma que melhorar a qualidade dos dados é uma prioridade para os próximos três anos. Proporções semelhantes indicam também que a área tributária precisará se tornar mais proativa (53% no Brasil e 43% no mundo) e mais eficiente em análises (40% no Brasil e 42% no mundo).

No entanto, ao serem perguntados sobre os principais benefícios esperados da transformação da área tributária, as respostas mais frequentes foram: redução de custos na administração tributária e aumento da eficiência na gestão fiscal. Planejamento e estratégia tributária mais eficazes aparecem apenas em terceiro lugar.



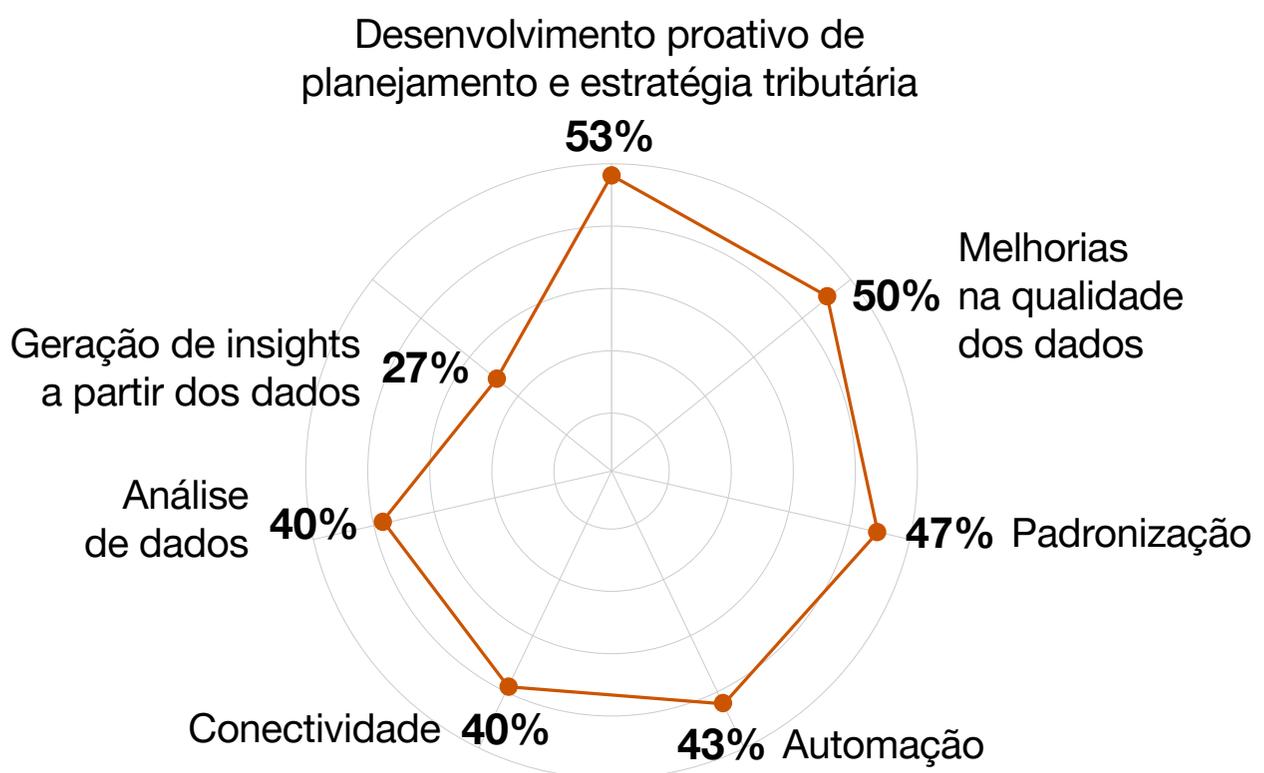
“Muitos executivos ainda enxergam a área tributária principalmente como um centro de custos, e não como uma capacidade estratégica com potencial transformador. Embora o ritmo acelerado das mudanças represente um desafio, o atual momento também oferece uma oportunidade de posicionar a área como peça essencial nas decisões estratégicas.”

**Teresa Owusu-Adjei,**  
sócia da PwC do Reino Unido e líder global de Clientes e Mercado para o Tax

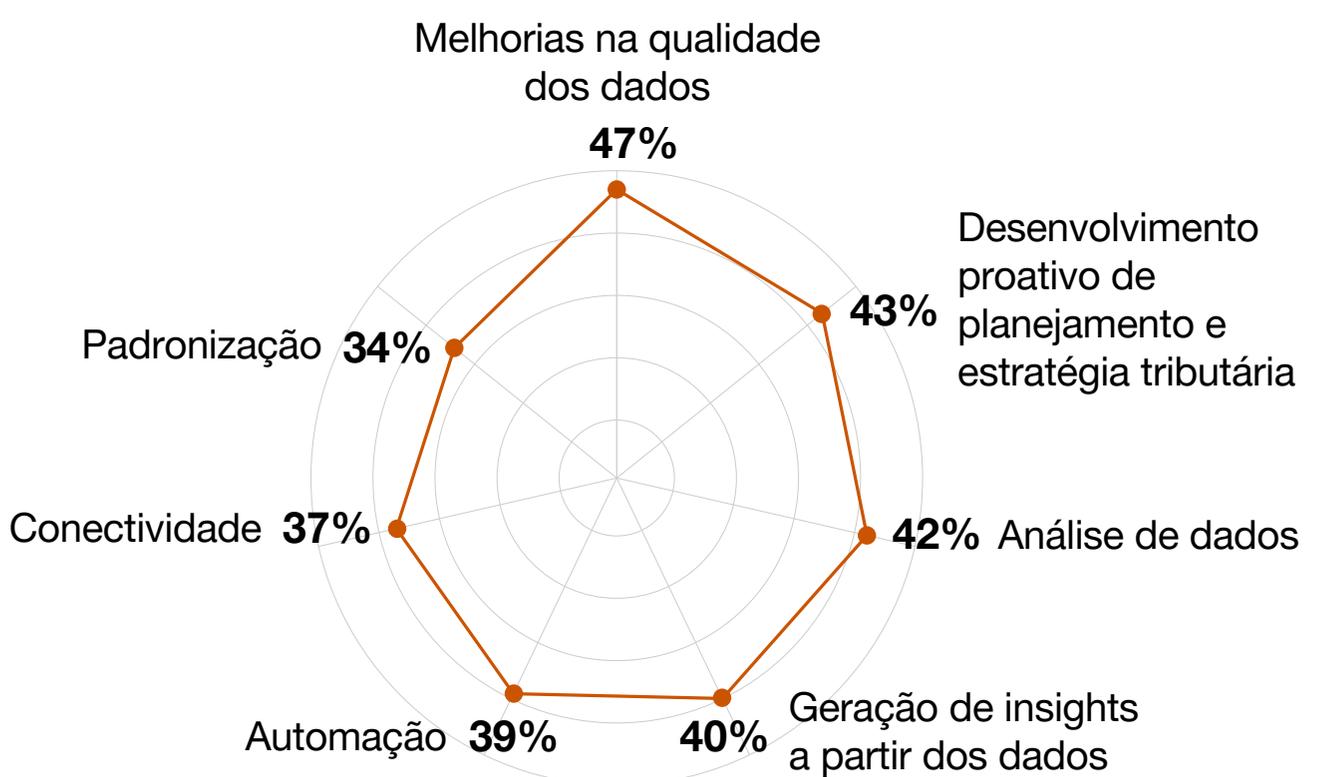
Figura 1. A maioria das iniciativas voltadas à transformação da área tributária está focada na redução de custos e na eficiência, o que pode ser insuficiente para gerar as melhorias necessárias no futuro.

## Quais são as principais melhorias de processos que precisarão ser feitas na sua área tributária nos próximos três anos?

### Brasil

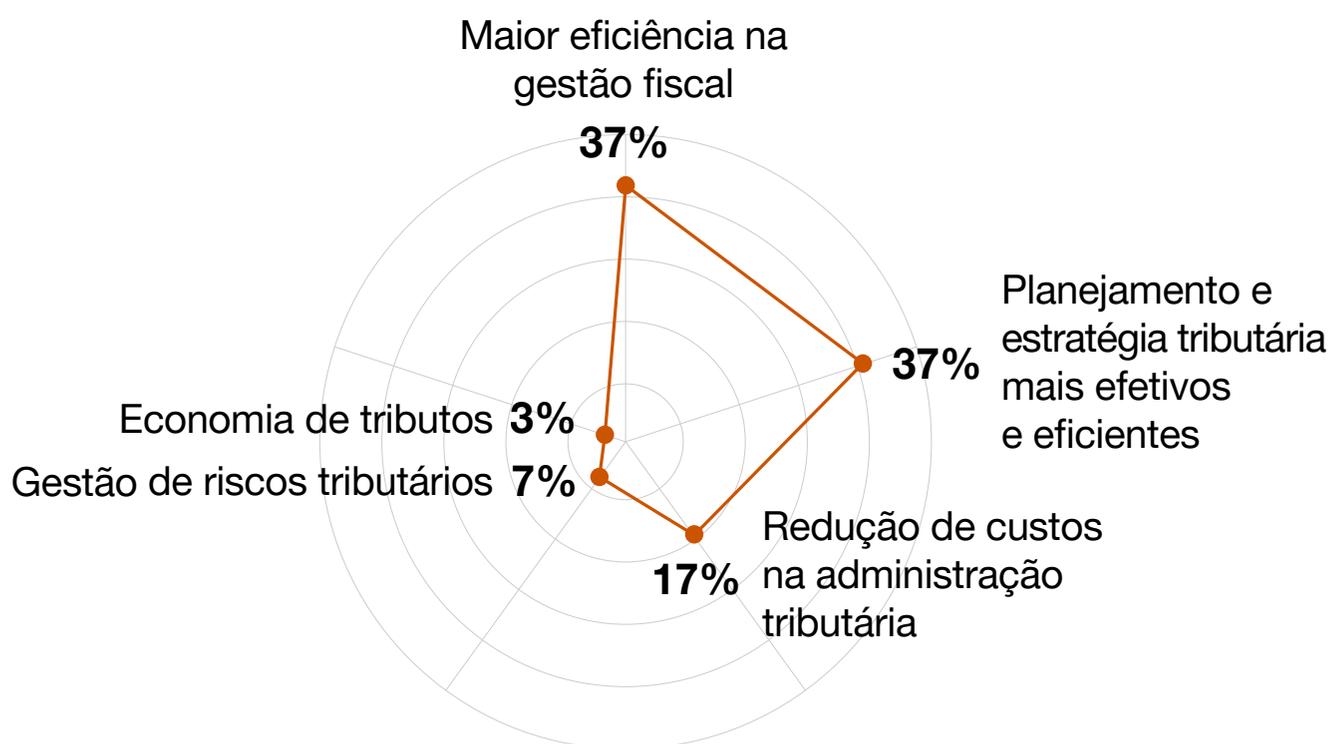


### Global

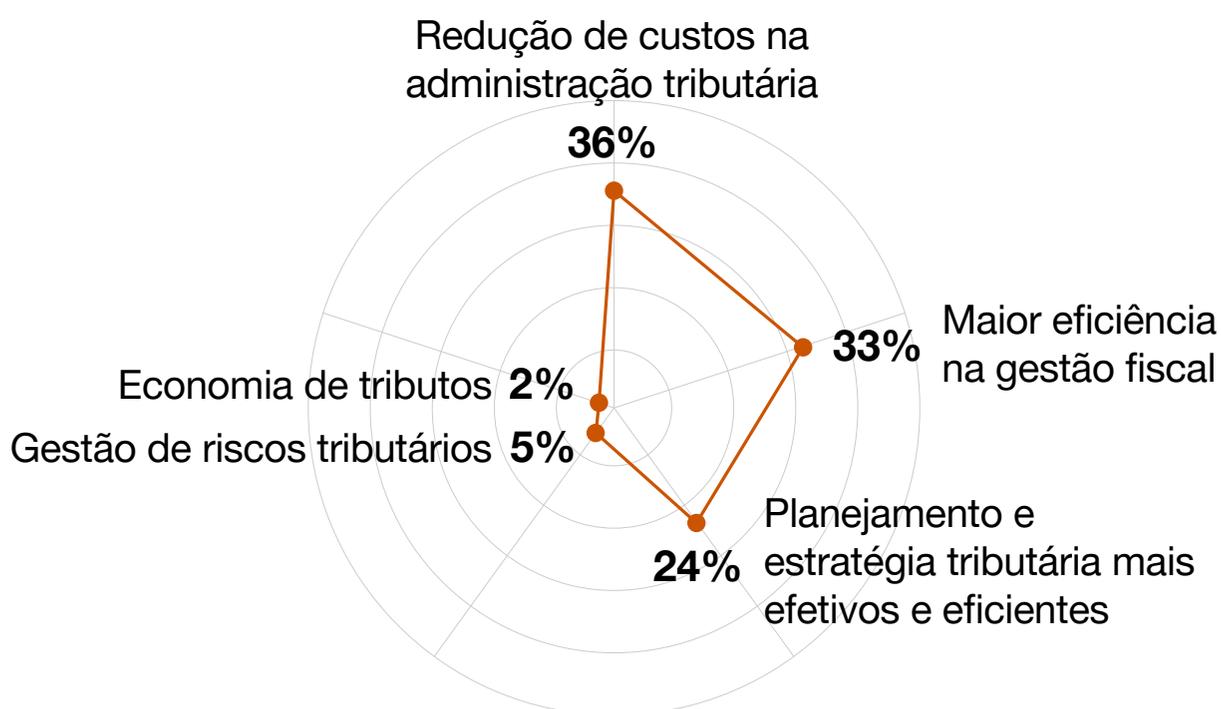


# Qual seria o maior benefício da transformação da área tributária?

## Brasil



## Global





## Seu próximo passo

A convergência de mudanças organizacionais e regulatórias evidenciada pelos dados da pesquisa indica um “novo normal” para os líderes tributários. Como revela a **28ª CEO Survey da PwC**, 45% dos CEOs no Brasil e 42% no mundo acreditam que suas empresas deixarão de ser viáveis em dez anos se não se reinventarem. Para a maioria das empresas, a reinvenção contínua do modelo de negócios e a transformação organizacional deixaram de ser uma opção – tornaram-se imperativas.

Embora o ritmo acelerado das mudanças represente um desafio para os líderes tributários, ele também oferece uma oportunidade de posicionar o setor como peça essencial nas decisões estratégicas. Nosso trabalho com clientes nos mostra que considerar os impactos tributários em novos empreendimentos pode **umentar os lucros em dois a dez pontos percentuais**. Além disso, disputas com as autoridades fiscais são menos prováveis quando a área tributária está envolvida em nível estratégico. Esses fatores, por si só, já deveriam ser incentivos poderosos para que CEOs e CFOs incluam a área tributária em suas discussões sobre reinvenção.

Criar uma área tributária preparada para o futuro requer ações complementares relacionadas a competências, tecnologia e modelo operacional. Um bom começo é fazer uma análise objetiva e rigorosa das atividades da área tributária e decidir quais tarefas do dia a dia são relevantes e eficientes. Se não forem relevantes, elimine-as. Se forem, torne-as mais eficientes. A busca por eficiência em pessoas, processos e tecnologia libera recursos e energia para que a equipe tributária contribua de forma mais estratégica para a transformação do negócio.

# 1.2

## Priorize as competências

### O quê?

A pesquisa revela:

- Quase todos os respondentes relatam uma lacuna de competências em suas áreas tributárias: 60% no Brasil (55% no mundo) a descrevem como “muito ampla”.
- As necessidades de recrutamento estão quase igualmente divididas entre conhecimento tributário e habilidades em tecnologia e IA. Isso destaca o foco duplo necessário para preencher essa lacuna.

### Qual é o impacto?

- Expertise tributária, sozinha, já não é suficiente. Uma área tributária moderna exige profissionais com familiaridade tecnológica, competências em análise de dados e capacidade de liderar mudanças.
- A falta de competências em IA e análise de dados pode deixar as áreas tributárias despreparadas para lidar com a crescente complexidade regulatória e aproveitar a automação.

As organizações podem:

- Avaliar as competências existentes e identificar lacunas.
- Analisar as competências necessárias, tanto em expertise tributária quanto em uso de tecnologia, análise de dados, gestão de mudanças e comunicação.

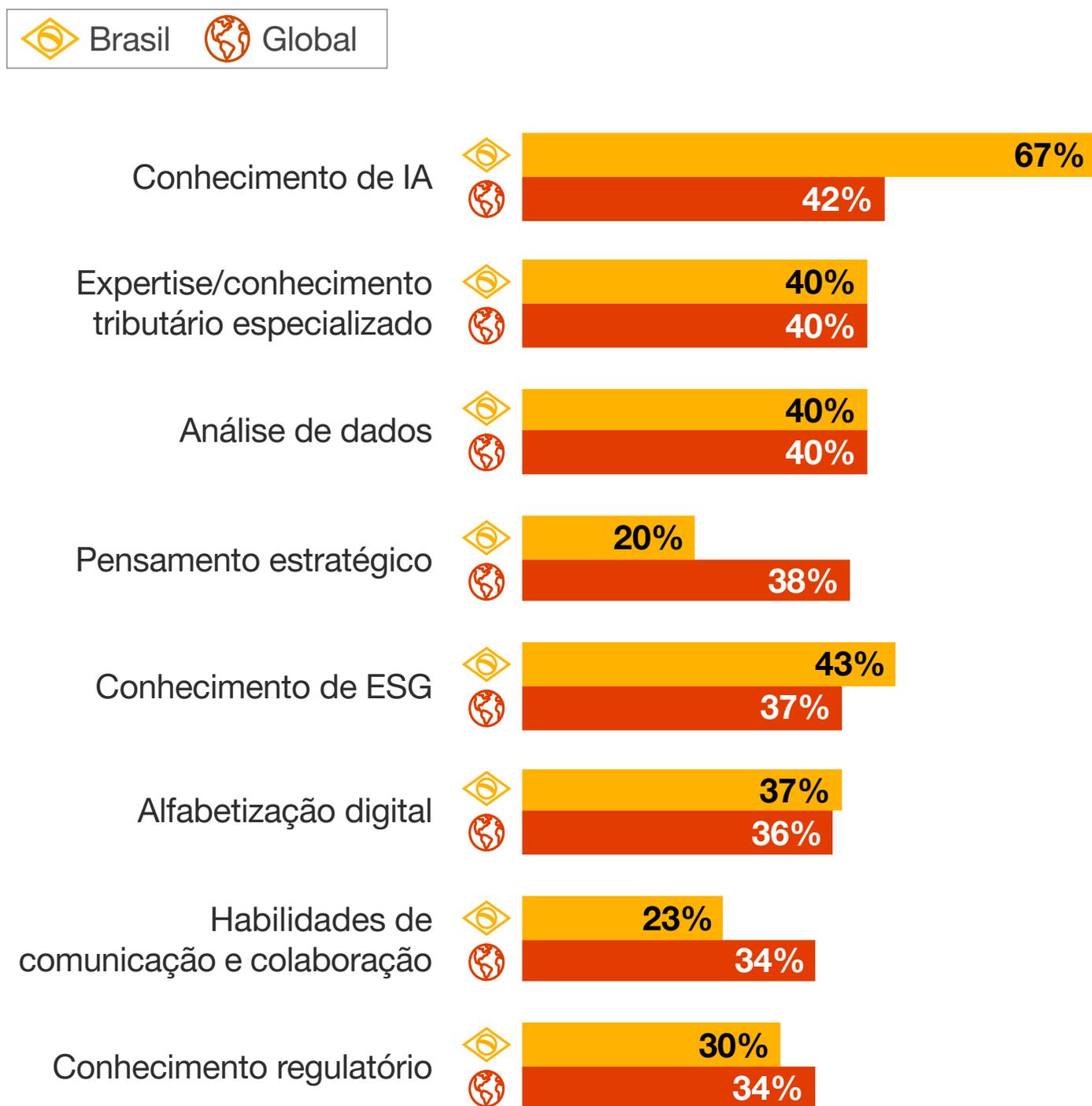
Quase todos os participantes da pesquisa (95%) dizem que há uma lacuna de competências em suas áreas tributárias, sendo que mais da metade (60% no Brasil e 55% no mundo) descreve essa lacuna como “muito ampla”. As três principais competências apontadas como essenciais para o futuro são: conhecimento de IA (66% no Brasil e 42% no mundo), análise de dados (40% no Brasil e no mundo) e expertise tributária especializada (40% no Brasil e no mundo). Em outras palavras, muitas das áreas tributárias estão enfrentando defasagens significativas tanto em conhecimento técnico tradicional quanto em habilidades emergentes.

No entanto, embora a maioria dos líderes reconheça que existe um problema, poucos parecem estar agindo para resolvê-lo. No Brasil, 40% estão investindo na capacitação da equipe atual (32% no mundo), enquanto 20% estão contratando novos talentos (29% no mundo) para preparar a área tributária para o futuro. O risco, mais uma vez, é que a resistência em investir na área tributária acabe impedindo que ela realize todo o seu potencial transformador.

Diante desse cenário, os próprios líderes tributários talvez precisem aprimorar suas habilidades de influência e gestão de mudanças – não apenas para conduzir suas equipes na jornada de transformação e adoção tecnológica, **mas também para defender, de forma mais eficaz, o valor estratégico da área tributária dentro da organização**. Agilidade é essencial, e as competências exigidas dos líderes tributários vão muito além do conhecimento técnico.

Figura 2. Conhecimento em tecnologia é tão importante quanto expertise tributária – e os investimentos refletem isso

## Quais são as três habilidades mais críticas que você precisa em sua área tributária para o futuro?



# Como você está preparando sua equipe tributária para o futuro?

 Brasil
  Global





## Seu próximo passo

O acelerado desenvolvimento da IA transformou o cenário de competências, e as organizações precisam se adaptar rapidamente. O Barômetro de empregos de IA 2024, da PwC, mostra que a IA já está impulsionando uma revolução na produtividade, com uma demanda crescente por cientistas de dados, especialistas em tecnologia e líderes estratégicos. Além disso, a nossa Pesquisa Global Hopes and Fears revela que muitos empregados estão dispostos a se capacitar, reconhecendo o potencial de ferramentas como a IA generativa para aumentar sua eficiência no trabalho.

O primeiro passo para enfrentar a lacuna de competências na área tributária é realizar uma avaliação abrangente de habilidades, contemplando tanto as capacidades técnicas quanto as de liderança. Com essa base consolidada, os líderes podem direcionar investimentos estratégicos para programas de capacitação em IA, ciência de dados e relacionamento com *stakeholders*. Paralelamente, é possível reorientar os esforços de recrutamento para atender às demandas imediatas e futuras, priorizando perfis com expertise em IA, habilidades em análise de dados e pensamento estratégico.

# 1.3

## Aproveite o potencial da IA e da automação

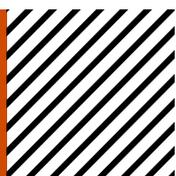
### O quê?

A pesquisa mostra:

- Mais da metade dos entrevistados no Brasil e no mundo observou benefícios com o uso da IA generativa.
- Mais de 80% no Brasil e no mundo esperam que a IA generativa transforme o planejamento e a estratégia tributária nos próximos três anos.

### Qual é o impacto?

- À medida que mais organizações recorrem à IA e à automação para apoiar a área tributária, fica claro que não existe uma solução única para relatórios e *compliance* fiscal.
- Isso torna o ecossistema tecnológico um fator essencial.



As organizações podem:

- Definir prioridades e casos de uso: identificar pontos críticos operacionais que a IA pode resolver, como automatizar tarefas de *compliance* ou prever obrigações fiscais.
- Adotar um ecossistema tecnológico: implementar soluções de IA que se integrem aos sistemas existentes para gerar valor mensurável.
- Capacitar as equipes tributárias: oferecer aos profissionais da área os conhecimentos e ferramentas necessários para aproveitar ao máximo o potencial da IA na área tributária, ao mesmo tempo que gerenciam os riscos associados.

A automação e a IA – especialmente a generativa – estão começando a transformar a área tributária, oferecendo oportunidades para otimizar operações e melhorar a conformidade. As respostas da pesquisa confirmam que a IA generativa já está tendo impacto: mais da metade dos respondentes no Brasil e no mundo relatou benefícios tangíveis com seu uso, e 50% (47% no mundo) disseram que aproveitar novas tecnologias na área tributária é uma prioridade.

Com foco no futuro, mais de 80% dos respondentes no Brasil e no mundo acreditam que a IA generativa transformará o planejamento e a estratégia tributária nos próximos três anos. Um percentual menor (mas ainda significativo) de 50% no Brasil (60% no mundo) acredita que a automação e a IA generativa vão revolucionar os processos de *compliance* e relatórios fiscais.

Apesar dos avanços, o uso da IA generativa ainda está em estágio inicial, e sua adoção ocorre de forma desigual. Entre os principais desafios estão a confiança na tecnologia, a prontidão dos dados e a definição de casos de uso bem estruturados. Embora a maioria dos respondentes já esteja utilizando IA generativa de alguma forma, ainda não há um caso de uso dominante. Na pergunta sobre quais segmentos da área tributária devem ser significativamente transformados pela IA generativa nos próximos três anos, as respostas foram bastante variadas.

Nas palavras de um executivo de finanças, “estamos hesitantes em implementar algo que não seja totalmente à prova de falhas”. Essas dúvidas são legítimas no estágio inicial de desenvolvimento da IA generativa. No entanto, esperamos que elas diminuam à medida que as organizações adquiram mais experiência com a tecnologia e passem de aplicações genéricas para o atendimento de necessidades específicas da área tributária.



No futuro, apenas tecnologias avançadas como a IA serão capazes de proporcionar aos executivos tributários a capacidade necessária de gerar insights estratégicos e atuar como parceiros de negócio altamente valorizados dentro das organizações. O capital humano, isoladamente, não será suficiente para lidar com o volume cada vez maior de dados que a área tributária precisa processar e interpretar.

A escassez de mão de obra qualificada pode, em parte, explicar por que os respondentes do Oriente Médio (87%), América do Sul (86%) e Europa (81%) tendem mais a investir muito na automação de processos e sistemas tributários do que seus pares na América do Norte (65%) e na região Ásia-Pacífico (59%).

Figura 3. A área tributária precisa se transformar por meio de investimentos em tecnologia e outras áreas

### Quais serão as três prioridades máximas da sua área tributária nos próximos três anos?

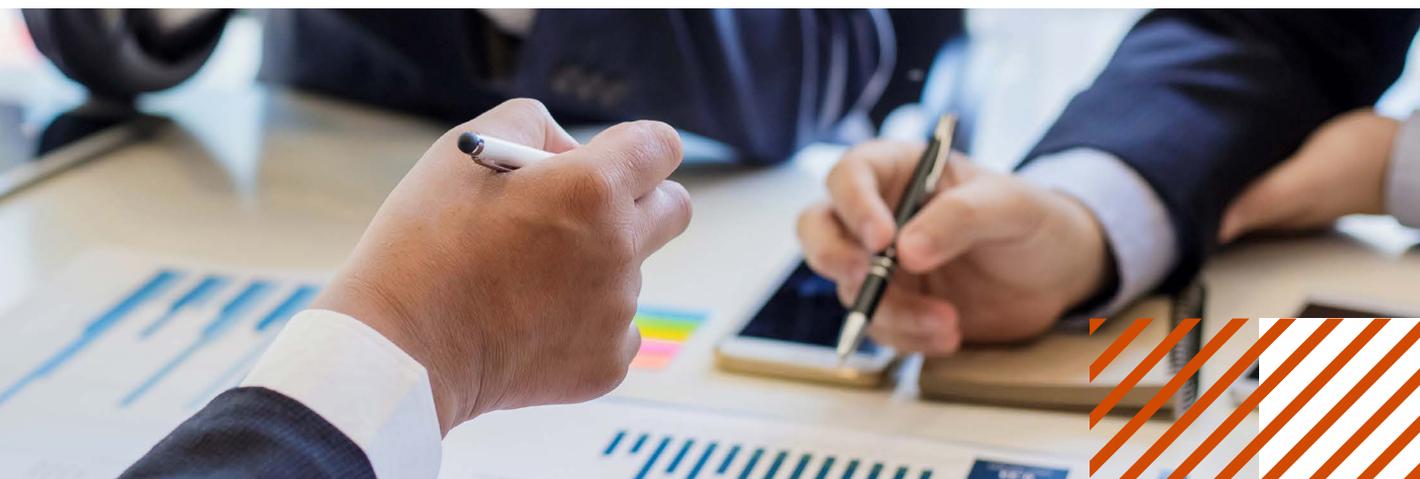
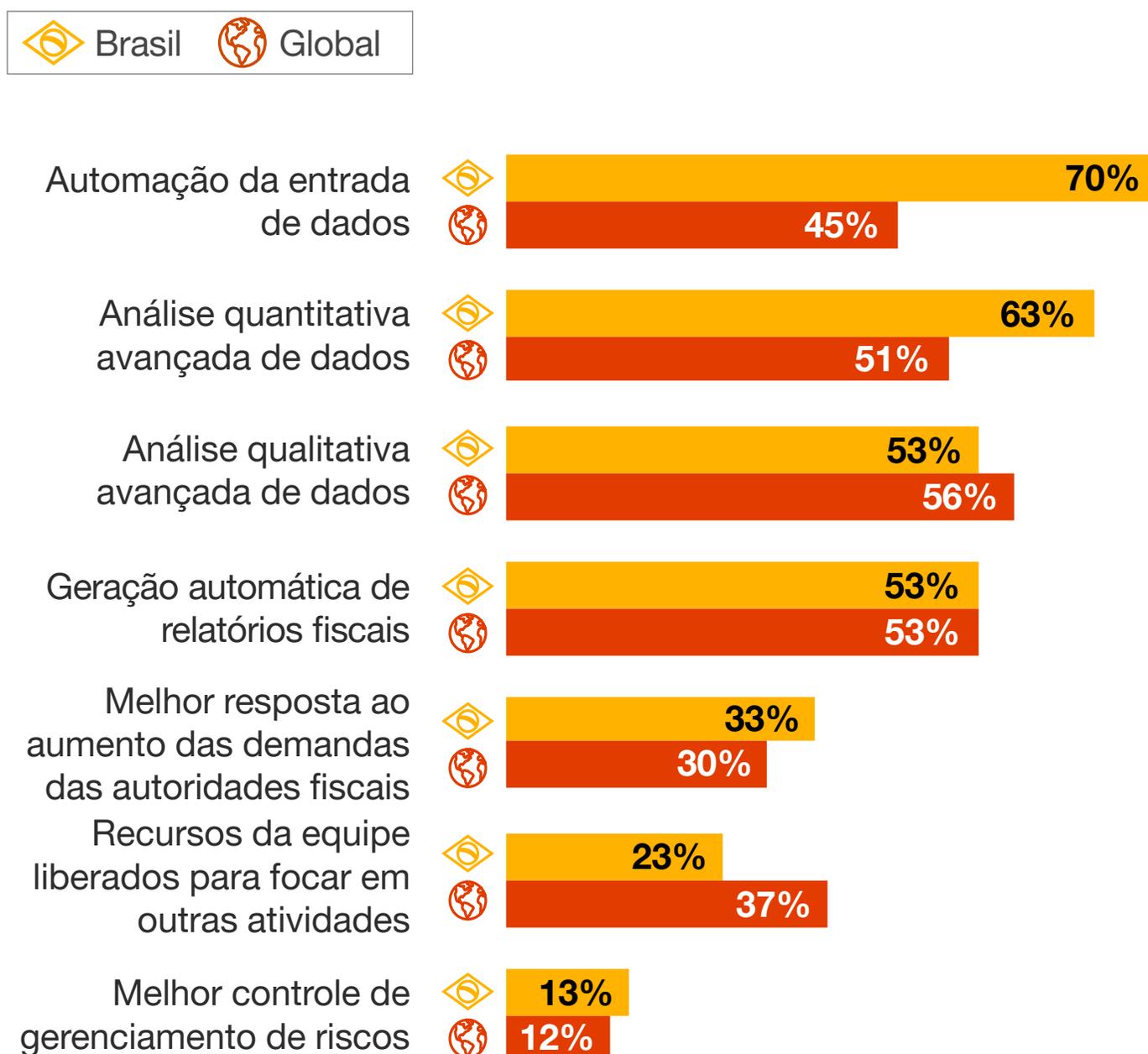
 Brasil
  Global



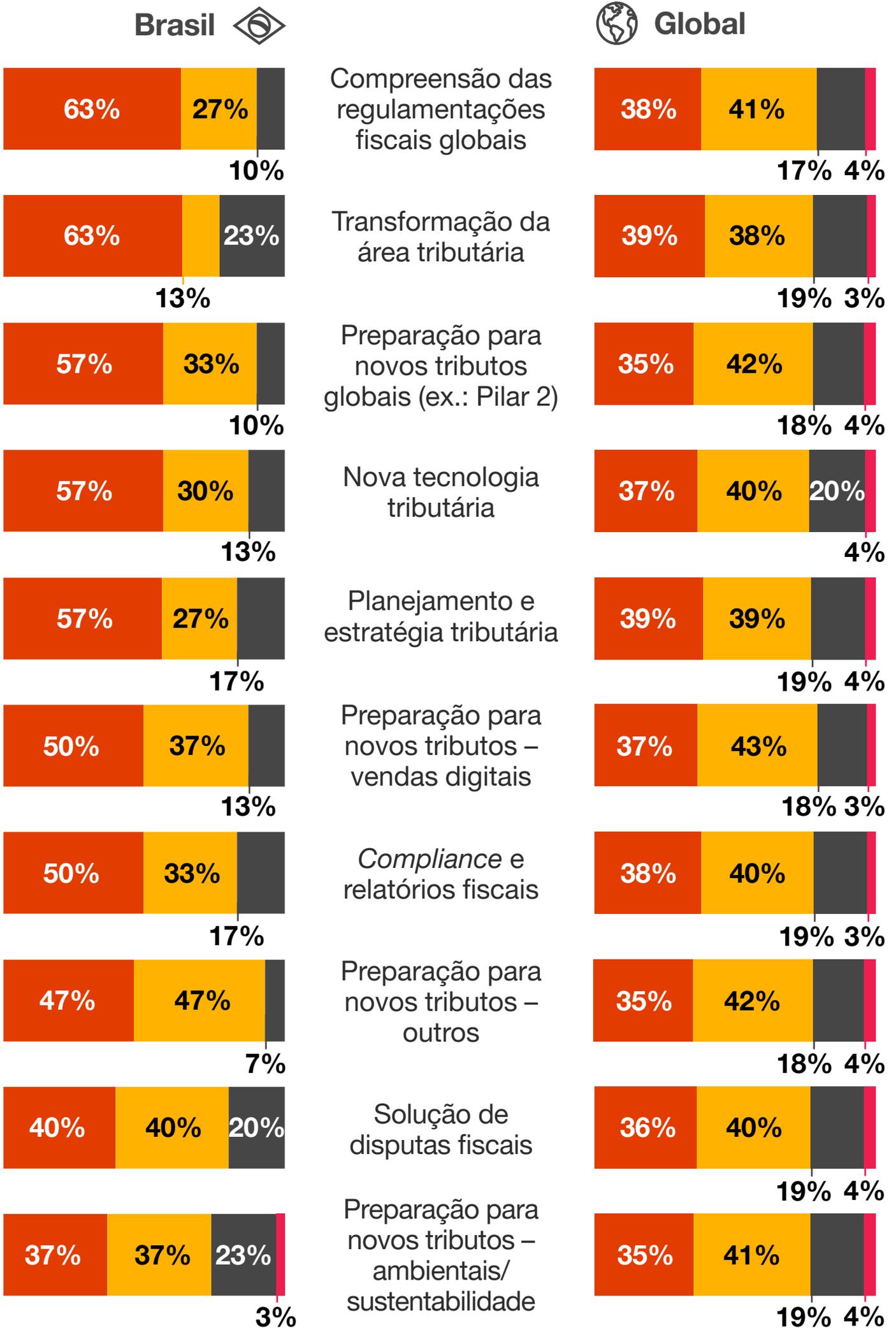
Obs.: as porcentagens mostradas podem não somar 100% por questões de arredondamento.

Figura 4. A maioria dos clientes já está usando IA generativa de alguma forma, mas ainda não há um caso de uso principal para a tecnologia no momento

## Quais benefícios concretos e relevantes você tem observado com o uso da IA generativa nas áreas tributárias



# Em quais áreas do departamento tributário você espera que a IA generativa impulse uma transformação significativa nos próximos três anos?





## Seu próximo passo

Novas ferramentas e aplicações de IA estão chegando ao mercado em um ritmo acelerado. Muitos executivos da área tributária estão se perguntando qual caminho seguir e em qual tecnologia investir. Nesse cenário dinâmico, talvez o passo mais importante seja preparar a área tributária para aproveitar qualquer nova ferramenta que venha a ser introduzida no futuro. Especificamente, as organizações podem:



**Preparar os dados:** garantir que os dados tributários sejam de alta qualidade, estruturados e acessíveis para maximizar a eficácia da IA. Afinal, os resultados gerados por IA são tão bons quanto os dados em que se baseiam.



**Investir em projetos-piloto com IA e IA generativa:** começar com projetos pequenos e de alto impacto para testar as capacidades da IA, como automação de fluxos de trabalho de *compliance* ou geração de insights preditivos. Independentemente da tecnologia, o foco deve estar em alinhar necessidades específicas com soluções direcionadas.



**Promover confiança e governança:** implementar práticas responsáveis de uso da IA para responder às preocupações dos *stakeholders* quanto a aspectos como precisão, *compliance* e riscos éticos. Isso inclui capacitar os empregados para que compreendam os pontos fortes, as limitações e as salvaguardas necessárias para o uso de novas tecnologias.

# 1.4

## Reavalie o modelo operacional tributário

### O quê?

A pesquisa revela:

- Mais de 70% no Brasil (80% no mundo) estão confortáveis com a ideia de terceirizar ao menos parte de suas atividades fiscais nos próximos três anos.
- As organizações estão trabalhando cada vez mais com consultores externos para lidar com as complexidades das novas regulamentações e tecnologias.

### Qual é o impacto?

- Executivos da área tributária têm utilizado cada vez mais prestadores de serviços externos para atender a necessidades imediatas, ao mesmo tempo que mantêm o controle sobre prioridades estratégicas.
- O modelo de terceirização deixou de ser binário (totalmente interno ou totalmente terceirizado) e passou a oferecer um amplo e flexível leque de opções.

## E agora?

As organizações podem:

- Avaliar as competências, tecnologias e processos de que já dispõem para lidar com as necessidades atuais e futuras.
- Em seguida, equilibrar essas necessidades com as capacidades que podem contratar, formar ou desenvolver internamente.

A IA e outras tecnologias avançadas podem ser usadas para reduzir custos, mas também podem ser aplicadas para reestruturar funções e tarefas, aumentar a produtividade e impulsionar o crescimento por meio da transformação do modelo operacional. O mesmo vale para parcerias de serviços gerenciados (MSPs, na sigla em inglês).

**Pesquisas da PwC** mostram que empresas que utilizam MSPs para suprir lacunas de capacidade tendem a ter um desempenho superior àquelas que os utilizam principalmente para cortar custos.

Essa é uma área na qual os líderes da área tributária costumam estar bem à frente de colegas de outras funções empresariais. Mais de 80% no Brasil e no mundo afirmam que já usam suporte externo para a maioria das atividades fiscais, sendo que cerca da metade o faz de forma constante.

Os principais motivos para a terceirização incluem:



**Acesso a novas habilidades:** consultores externos trazem expertise em IA, análise de dados e *compliance* com critérios ESG.



**Antecipação às mudanças regulatórias:** por exemplo, 53% das organizações no Brasil (52% no mundo) estão recorrendo a consultores externos como preparação para implementar o Pilar 2.



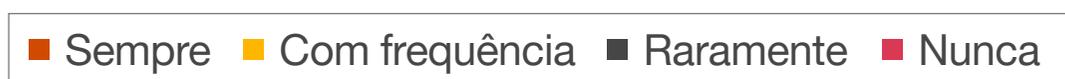
**Uso de novas tecnologias:** a terceirização ajuda a acelerar a adoção de novas ferramentas sem sobrecarregar as equipes internas.



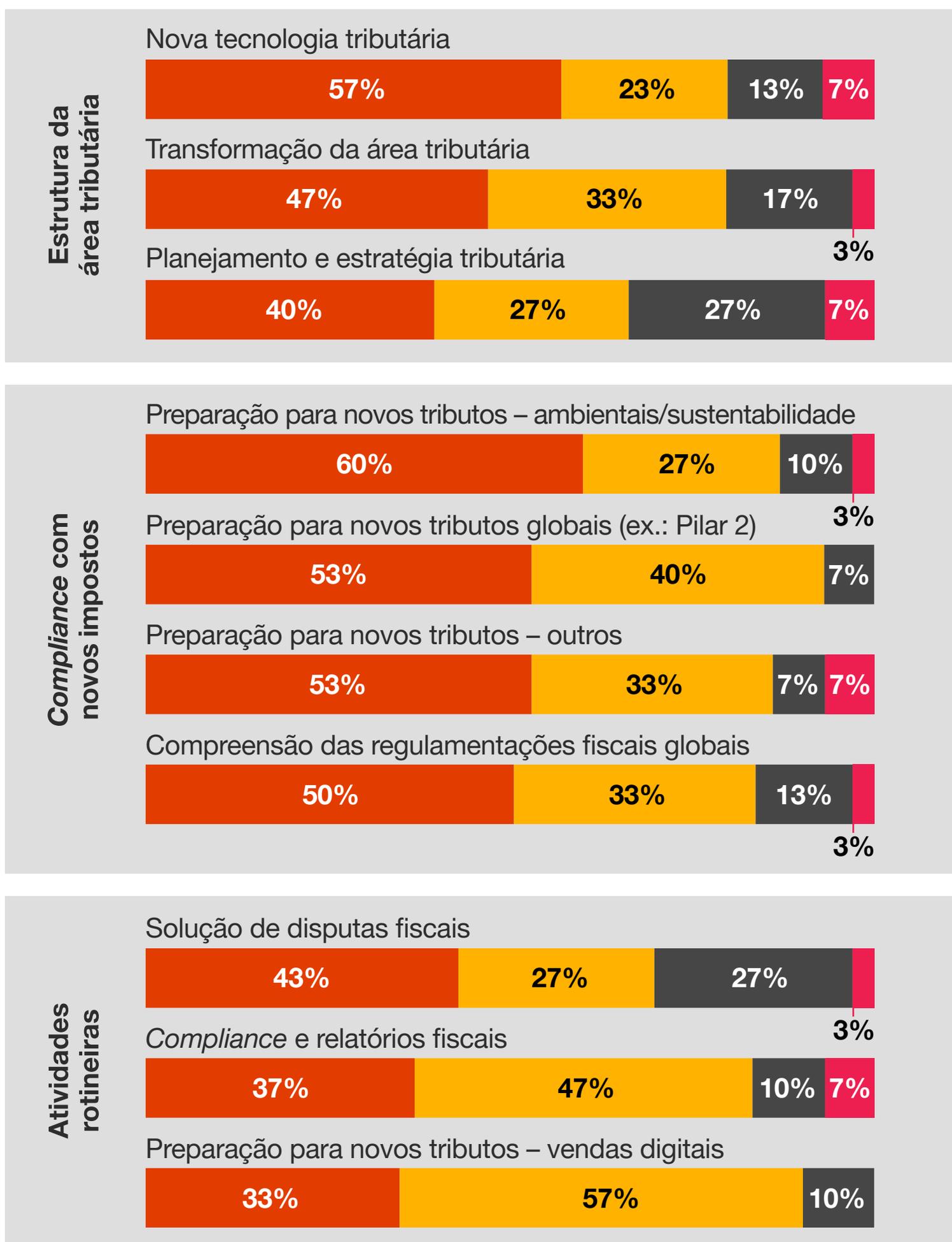
A pergunta para os executivos da área tributária é se não haveria mais a ser feito para otimizar os modelos operacionais, diante das grandes mudanças nas obrigações de *compliance* e da necessidade crescente de que os profissionais internos concentrem seus esforços em apoiar a reinvenção e a transformação em toda a organização.

Em nosso trabalho de consultoria, observamos que muitos modelos de parcerias com MSPs estruturados há alguns anos podem já não representar as melhores soluções disponíveis atualmente.

Figura 5. Mais de 80% dos clientes já usam suporte externo para a maioria das atividades tributárias – cerca de metade fazem isso sempre



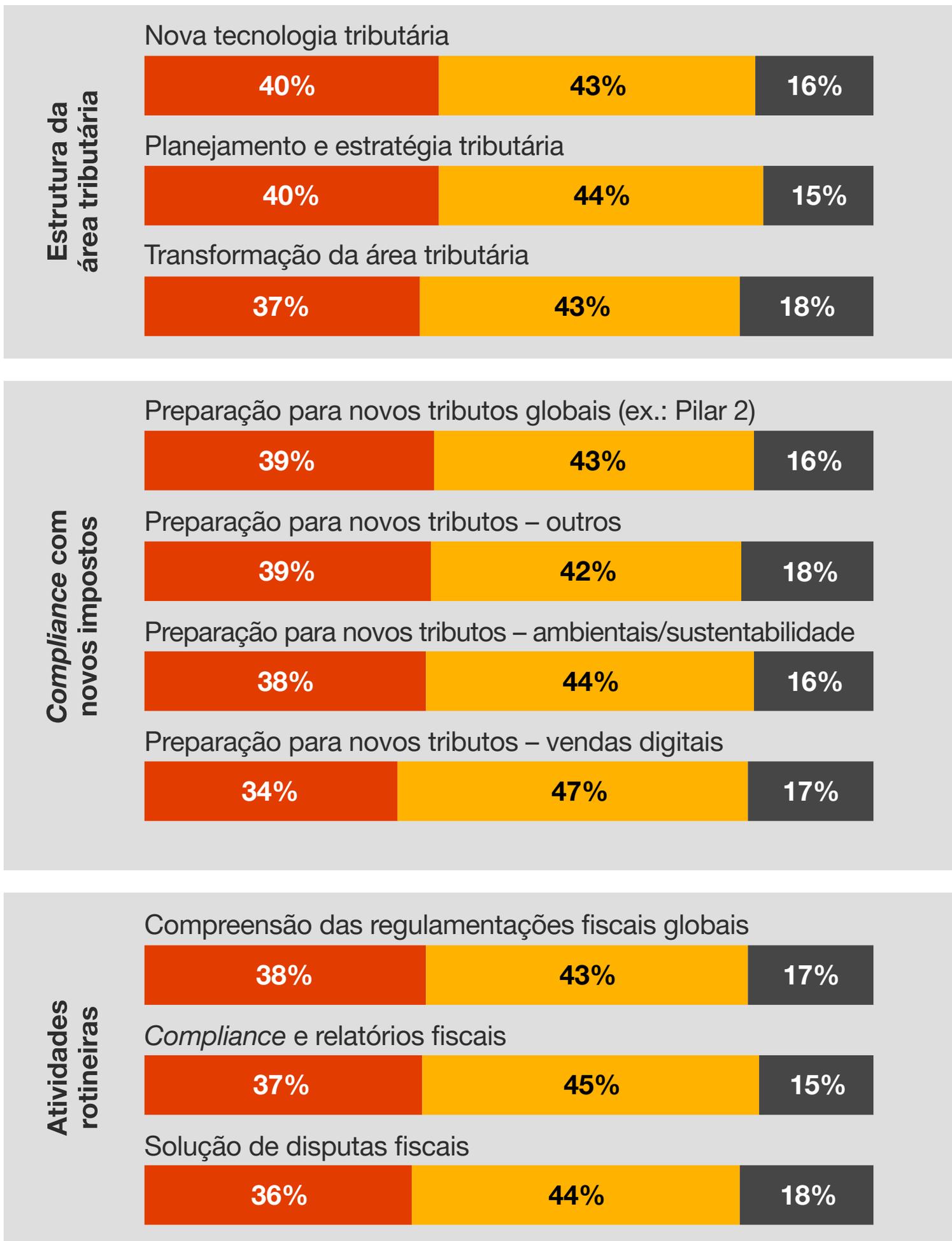
**Brasil**



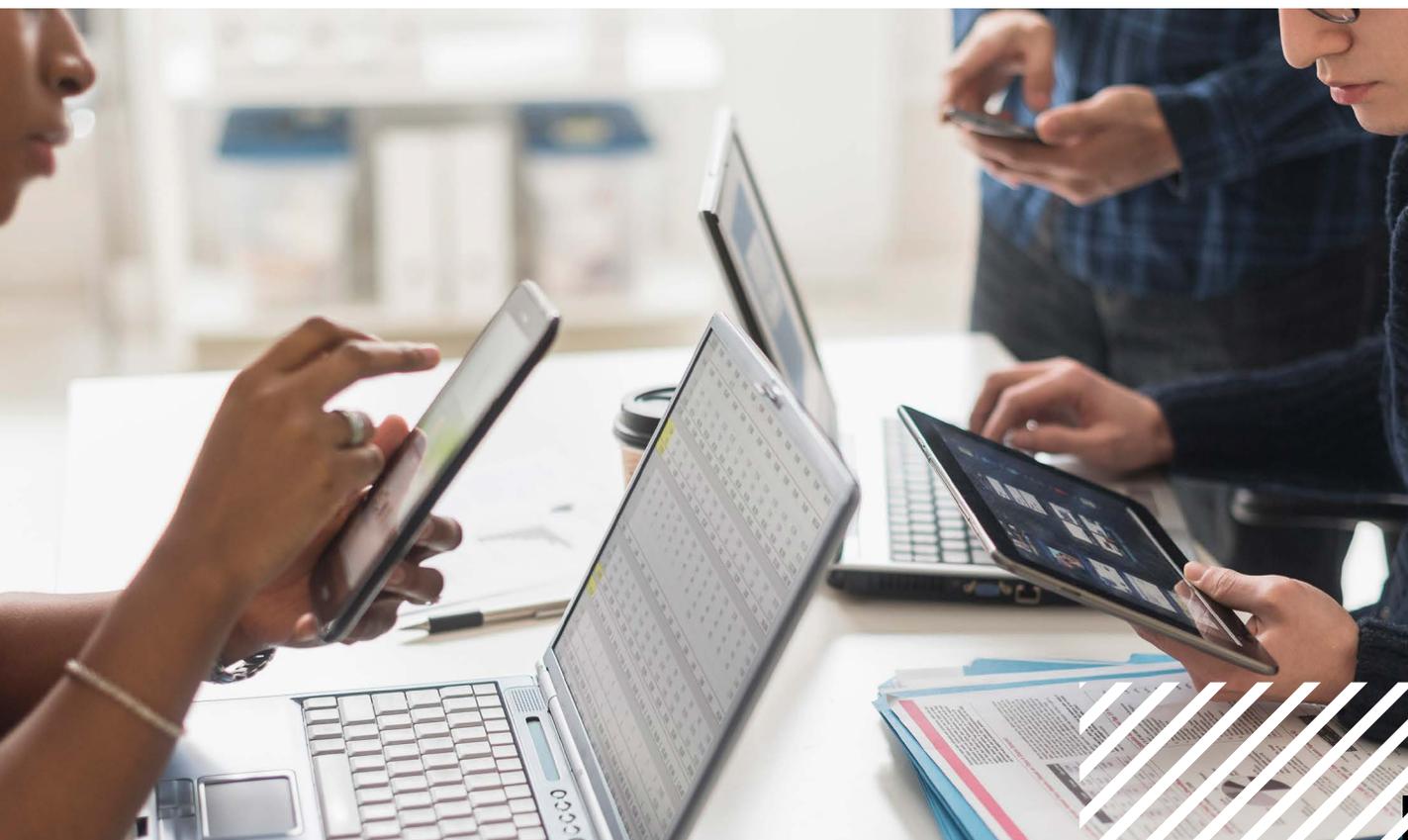
Obs.: as porcentagens mostradas podem não somar 100% por questões de arredondamento.

■ Sempre
 ■ Com frequência
 ■ Raramente
 ■ Nunca

 **Global**



Obs.: as porcentagens mostradas podem não somar 100% por questões de arredondamento.



## Seu próximo passo

A otimização do modelo operacional tributário começa com uma avaliação precisa das habilidades, conhecimentos, processos e tecnologias que a organização tem para atender às necessidades atuais e futuras. Com base nessa avaliação, os líderes da área tributária podem então conduzir conversas baseadas em fatos com os fornecedores sobre o que é necessário para preencher lacunas em termos de pessoas, tecnologia e processos.

O modelo de suporte externo evoluiu nos últimos anos, passando de uma escolha binária – totalmente interno ou totalmente terceirizado – para um espectro mais amplo de opções. Por exemplo, uma organização pode optar por contratar determinadas habilidades por um período limitado ou aproveitar recursos de processamento para melhorar suas capacidades gerais.

Essa evolução proporciona aos líderes tributários uma liberdade significativa para selecionar, dentro de suas limitações, as melhores soluções oferecidas por diversos provedores e consultores. Ao mesmo tempo, para reduzir a complexidade, pode ser vantajoso consolidar os serviços com um único parceiro de serviços gerenciados, adotando um modelo de riscos compartilhados.



## 2 Considerações finais

Em qualquer setor ou região, a próxima década será marcada por um avanço acelerado da inovação nos negócios e pela reconfiguração de diversas indústrias. Nesse contexto, é essencial que a área tributária esteja integrada às discussões estratégicas no mais alto nível, contribuindo ativamente para a tomada de decisões e a otimização das operações. Sem a participação da área tributária, as margens de lucro e o retorno sobre o capital tendem a sofrer impactos, reduzindo as chances de sucesso do negócio como um todo.

No entanto, com base nos insights da nossa **Global Reframing Tax Survey**, os líderes têm a oportunidade de refletir sobre questões-chave para definir com mais clareza seu roteiro estratégico:



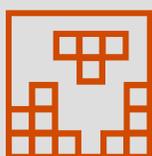
Nossa equipe tem a combinação certa de conhecimento em tributos, tecnologia e dados para lidar de forma eficaz com mudanças regulatórias e novas obrigações de *compliance*?



Temos um plano para utilizar IA e outras tecnologias de automação não apenas para melhorar a eficiência, mas também para permitir que nossos profissionais assumam um papel mais estratégico?

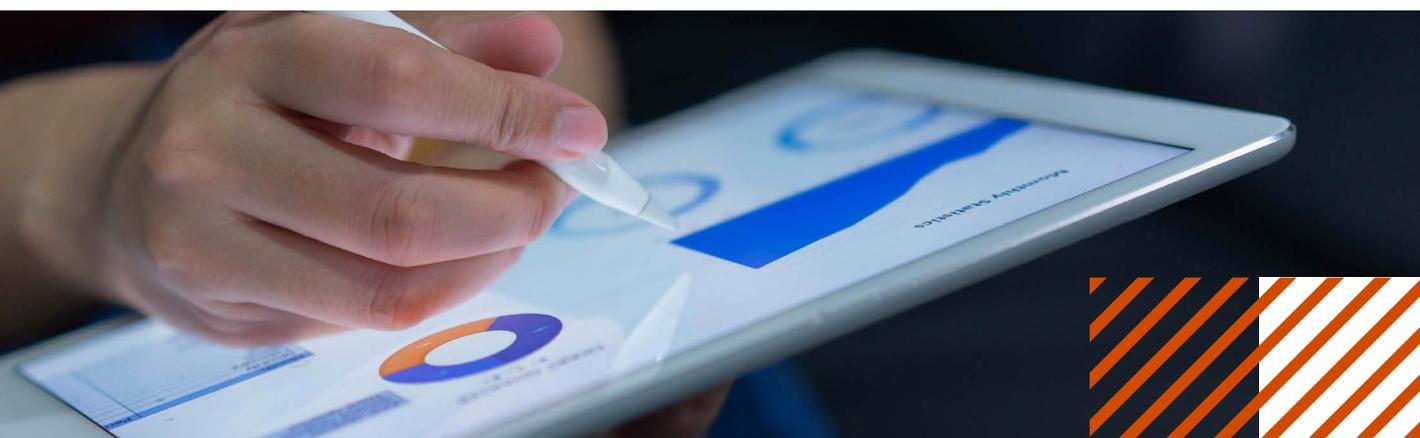


Existem capacidades ou processos adicionais que poderiam ser ampliados ou executados por prestadores de serviços externos?



Como líderes, estamos realmente nos preparando – e preparando nossas equipes tributárias – para as transformações que se aproximam?

Ainda que possa parecer contraintuitivo, vemos a área tributária como uma das mais bem posicionadas para liderar a transformação dentro das organizações. Ao testar, aprender e escalar iniciativas de IA, automação, capacitação e terceirização, os líderes da área tributária podem abrir caminho e redefinir o papel estratégico dos tributos no futuro.





## Apêndice

---

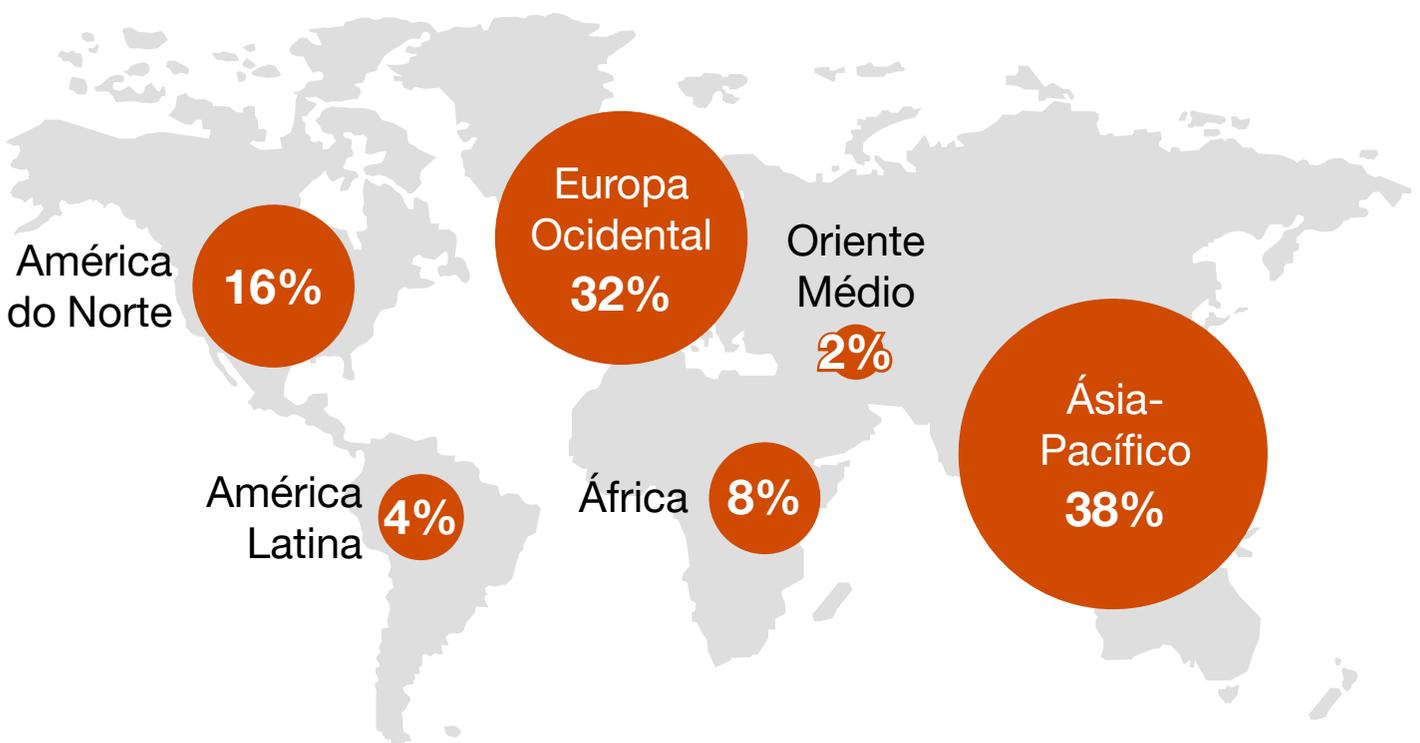
# 3 Perfil dos entrevistados e metodologia da pesquisa

A pesquisa consistiu em um levantamento quantitativo com mais de 1.200 líderes responsáveis pela contratação de serviços de consultoria tributária, complementado por entrevistas qualitativas com profissionais que estiveram diretamente envolvidos na contratação desses serviços no último ano.

A amostra da pesquisa e das entrevistas incluiu participantes de diversos setores, áreas de atuação, regiões geográficas e portes de organização. Os temas abordados envolveram mudanças relacionadas à transformação estratégica dos negócios, IA generativa, governança e gestão de riscos, *compliance* tributário e alocação de equipes.

Figura 7. Amostra da pesquisa quantitativa

## Região/país



## Setor

Industrial

24%

Serviços financeiros

21%

Bens de consumo

18%

Tecnologia, Mídia e Telecomunicações

16%

Energia e Recursos Naturais (E&R)

13%

Farmacêutico e Saúde

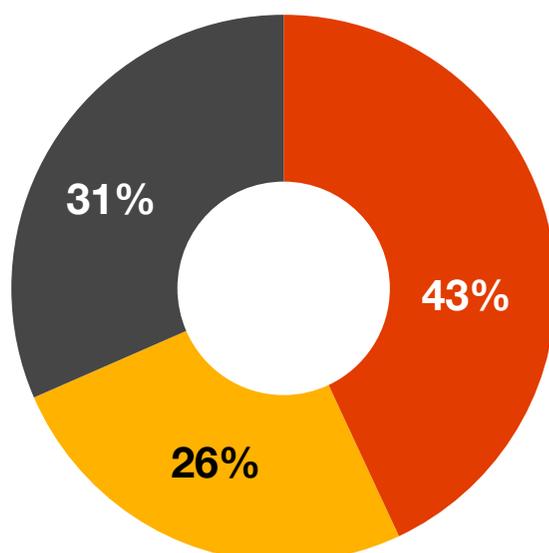
6%

Fundos de investimento e *private equity*

2%

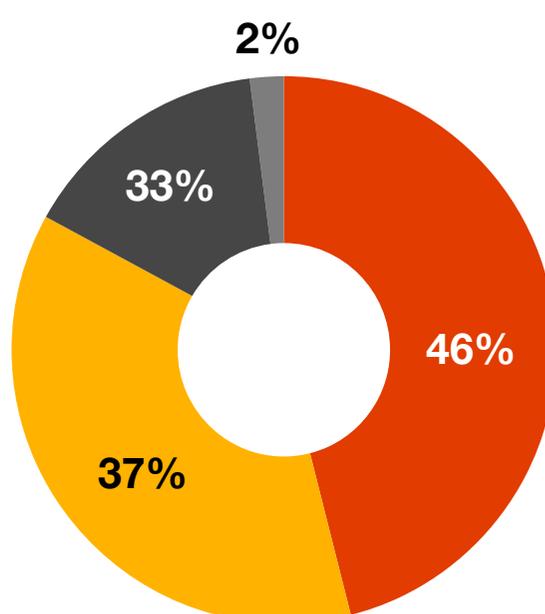
## Nível de senioridade

- Diretoria executiva
- Chefia de departamento
- Subordinação direta ao diretor executivo



## Área de atuação

- Finanças
- Tributos
- Administração geral
- Estratégia



# Contatos



## **Durval Portela**

Sócio e líder de Consultoria Tributária  
da PwC Brasil  
[durval.portela@pwc.com](mailto:durval.portela@pwc.com)



## **Hadler Martines**

Sócio e líder de Clientes & Mercado  
para Tax da PwC Brasil  
[hadler.martines@pwc.com](mailto:hadler.martines@pwc.com)



Acesse o site:

[www.pwc.com.br](http://www.pwc.com.br)

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](http://www.pwc.com/structure)

© 2025 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.