

# Adaptação à Reforma Tributária pode definir quem ganha e quem perde

Líderes empresariais avaliam que a mudança vai além da lei e exige transformação cultural na gestão; incertezas iniciais e impacto no caixa estão entre os principais pontos de atenção

A aprovação da Reforma Tributária, após décadas de discussões e adiamentos, inaugura um novo capítulo na economia brasileira. Com a promulgação da Emenda Constitucional nº 132 e a regulamentação iniciada em 2025 pela Lei Complementar 214/25, o sistema passa a substituir PIS, Cofins, IPI, ICMS e ISS por dois tributos: a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência estadual e municipal.

O desenho do novo modelo promete simplificação, padronização e mais transparência. Mas especialistas e empresários alertam que o processo de transição, previsto para durar até 2033, exigirá cautela, planejamento e investimentos em tecnologia e governança fiscal.

Para Rodrigo Monteiro, CEO do Clube CDC, o empresário precisa agir sem demora. “Essa reforma muda a forma de pensar o tributo no Brasil. Quem não se preparar vai perder competitividade. A conta não será igual para todos — e só pesará mais para quem continuar no escuro”, afirma Monteiro.

De acordo com levantamento da Confederação Nacional da Indústria (CNI), divulgado em abril, 76% das companhias ainda não iniciaram um plano estruturado de adaptação à reforma e 52% afirmam não compreender claramente os impactos sobre seus setores.

Na visão de Paulo Motta, empresário com atuação em



tecnologia e investimentos, o alcance da reforma vai além da legislação. “Não é apenas uma alteração de lei, mas uma transformação cultural contábil e jurídica. Esse é um momento de troca entre líderes e de construção coletiva de práticas que funcionem na realidade”, diz Motta.

Para Luciano Menezes, CEO da B2WE Assessoria Tributária, escritório de expressão nacional com plataforma de integração de negócios que conecta empresas a soluções de tecnologia, gestão e consultoria estratégica, os efeitos da reforma precisam ser observados com equilíbrio, pois podem haver ganhos importantes, mas também riscos que não podem ser negligenciados.

Entre os pontos positivos, ele lista:

- Simplificação do sistema, com menos burocracia e regras mais claras;
- Maior transparência sobre a carga tributária em cada operação;
- Redução do potencial de litígios;

- Ganhos de competitividade, com menos tempo e custos em obrigações acessórias;

- Busca de neutralidade, diminuindo distorções entre setores.

Mas Menezes também destaca os desafios:

- Transição longa e custosa;

- Risco de aumento de carga em determinados segmentos;

- Impactos no fluxo de caixa devido à nova sistemática de créditos;

- Insegurança no período inicial, até que as regras sejam testadas;

- Penalização relativa de comércio e serviços em comparação à indústria.

“Historicamente, o governo não fala uma coisa e escreve outra. Isso exige cautela redobrada das empresas. Ter um Comitê Fiscal e Tributário, atuando como conselho consultivo, pode ser decisivo para avaliar riscos, identificar oportunidades e orientar estratégias seguras”, avalia Menezes.

## Lucro Real e Simples Nacional

Menezes afirma que as empresas optantes pelo Lucro Real têm valores a recuperar de forma administrativa, por não se tratar de tese tributária, mas sim de direito líquido e certo. Esse montante pode variar de 0,5% a 2,5% sobre o faturamento bruto dos últimos cinco anos. A garantia está no 4º item da Lei 10.833, de 29/12/2003.

E, embora o foco das discussões esteja voltado às grandes corporações, os pequenos empresários também sentirão os efeitos da reforma. O Simples Nacional foi mantido, mas especialistas apontam que a convivência entre regimes pode trazer complexidades adicionais.

Empresas de menor porte que compram insumos de fornecedores fora do Simples terão de lidar com créditos tributários de forma diferente, o que pode afetar o fluxo de caixa. Além disso, há receio de que a uniformização das alíquotas reduza vantagens competitivas hoje existentes em determinados setores.

Luciano Menezes destaca que a adaptação dos pequenos dependerá sobretudo de acesso à informação e apoio técnico. Associações de classe e consultorias já alertam que muitos micro e pequenos empresários ainda não têm clareza sobre como a reforma vai impactar suas operações diárias — desde a precificação até a gestão de contratos com fornecedores e clientes.

## Negócios & Carreira



Fabiana Monteiro (\*)

### Patrícia Viotto – Diretora de Pessoas na Softys: a resiliência que transformou desafios em liderança

Transformou obstáculos em conquistas e fez da liderança um legado de inspiração

A trajetória de Patrícia Viotto no mundo corporativo é marcada por resiliência, propósito e valores sólidos. Diretora de Pessoas e Organização na **Softys**, ela construiu uma carreira consistente em um ambiente ainda predominantemente masculino, superando barreiras com autoconhecimento, autoestima e fé em seus sonhos.

Nascida no bairro do Ipiranga, em São Paulo, em uma família de raízes italianas, Patrícia sempre conciliou maternidade e carreira com coragem e dedicação. Tornou-se mãe aos 20 anos, enquanto cursava Biologia na **UNESP**. A maternidade redefiniu seus caminhos e a levou de volta à capital, onde se graduou em Administração pela **FAAP** em 1998. Logo no início da faculdade descobriu sua vocação por Recursos Humanos e iniciou sua trajetória em estágios no Banco do Brasil e no setor industrial, no qual se consolidou.

O percurso foi desafiador. Separada do pai de sua filha Mariana quando ela tinha apenas dois anos, Patrícia enfrentou preconceitos típicos da época, em que ser mãe solo poderia significar barreiras para ascender profissionalmente. Transformou essas **adversidades** em combustível para crescer, mantendo foco e **determinação**. Passou por empresas de renome como Unilever, Philips, Votorantim e Cielo, até alcançar uma posição de destaque na Braskem, em 2017. Ali, liderou projetos relevantes em **diversidade, equidade e inclusão** e teve a experiência de expatriar-se para os Estados Unidos, marco fundamental em sua carreira.

Sua trajetória foi construída com base em criatividade, resiliência e espírito colaborativo. Patrícia incorporou valores herdados da família — ética, solidariedade e visão humanizada — que norteiam sua liderança até hoje. Para ela, liderar é servir: um processo de desenvolver primeiro a si mesma para depois se doar ao outro. Inspirada pela antroposofia, acredita que a liderança deve ser sensível, transparente e orientada para potencializar talentos.



Patrícia Viotto

Entre os muitos desafios que enfrentou, Patrícia destaca a necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional. Trabalhou por longos períodos em jornadas de até 16 horas diárias, mas aprendeu, a partir de conselhos valiosos e do apoio de mentores, a importância de não abrir mão do equilíbrio. Reconhece também que falar sobre temas como menopausa no ambiente executivo ainda é tabu, mas acredita que dar visibilidade a essas questões é essencial para que mais mulheres avancem em posições de liderança.

Sempre cuidadosa com a organização financeira, prática que adotou desde jovem, Patrícia compreende que investir em conhecimento e bem-estar é indispensável. Ressalta ainda que autoestima e autoconhecimento são armas poderosas contra vieses que ainda persistem no mundo corporativo.

Inspirada por seus pais — Antonio, exemplo de coragem empreendedora, e Leny, incentivadora da autoestima e da **humildade** —, Patrícia se fortaleceu em um ambiente familiar que cultivava valores humanos e coletivos. Sua filha Mariana, hoje psicóloga, é também uma fonte de inspiração e parceira de reflexões sobre comportamento e desenvolvimento humano.

Para Patrícia, a diversidade cultural e a convivência com equipes internacionais representam oportunidades ricas de aprendizado e crescimento. Liderar times multiculturais, segundo ela, exige sensibilidade, escuta ativa e comunicação sofisticada, mas oferece recompensas inestimáveis.

Hoje, Patrícia defende que o verdadeiro líder deve ser um facilitador, alguém que cria condições para que o time brilhe e cresça. Sua filosofia é clara: sonhar alto, agir com generosidade, cultivar valores sólidos e manter equilíbrio em todas as esferas da vida. Para ela, persistir, mesmo diante de barreiras, é o que realmente diferencia aqueles que constroem um legado inspirador.

#LiderançaComPropósito #CarreiraSólida #Resiliência

(\*) Chairman, CEO da Editora Global Partners - Affiliated to Institute of Coaching at McLean Hospital, associate Harvard Medical School - (ICPA).  
Conselheira de empresas.

## Inadimplência em alta exige inteligência além da tecnologia

Fernando Manfio (\*)

O sistema de crédito brasileiro enfrenta um dos momentos mais delicados de sua história recente. A inadimplência cresce de forma constante e pressiona os custos das empresas em um cenário já marcado por margens estreitas. Segundo o Banco Central, a taxa média de inadimplência de crédito para pessoas físicas ultrapassa 5%, chegando a mais de 30% no rotativo do cartão. Entre pequenas e médias empresas, os atrasos superiores a 90 dias rondam 6%. Esses números revelam não apenas a fragilidade da economia, mas também a urgência de repensar como as organizações gerenciam riscos e tomam decisões.

Ao mesmo tempo, a Inteligência Artificial avança rapidamente nos processos de crédito e cobrança. Ferramentas automatizadas assumem funções estratégicas, desde a análise de dados até o atendimento ao cliente. Sem preparo adequado, porém, a tecnologia pode apenas reproduzir ineficiências históricas ou até amplificar vieses presentes nas decisões humanas. O desafio, portanto, não está apenas em coletar informações, mas em qualificar dados e atribuir pesos corretos a

cada variável, transformando-os em decisões equilibradas e sustentáveis.

É nesse contexto que a consultoria em gestão de riscos se torna estratégica. Um olhar externo especializado ajuda empresas a revisar modelos ultrapassados, muitas vezes invisíveis a quem está imerso no dia a dia da operação. Estudos de mercado indicam que organizações que revisam seus modelos de risco com apoio consultivo conseguem reduzir perdas em até 20% e aumentar a eficiência de cobrança em mais de 30% (dados setoriais compilados pela MoOve On Power Decisions). O impacto é não apenas financeiro, mas também estratégico, criando uma cultura de decisões mais consciente e adaptada às transformações tecnológicas.

Alguns críticos defendem que a adoção rápida da Inteligência Artificial seria suficiente para modernizar processos e reduzir custos. A experiência mostra, entretanto, que tecnologia sem estratégia aumenta riscos. Se a gestão de dados e a calibragem de algoritmos não forem orientadas por especialistas em risco, empresas podem automatizar decisões equivocadas em

escala, comprometendo resultados financeiros e reputação.

O paralelo entre gestão de riscos e gestão de decisões é inevitável. Ambos exigem análise de informações, compreensão de cenários e atribuição adequada de relevância a cada indicador. Diante da aceleração tecnológica, a urgência vai além das finanças: envolve escolhas culturais e éticas. Empresas que não evoluírem nesse aspecto tendem a perder competitividade para concorrentes mais ágeis e conscientes.

O futuro do crédito e da cobrança no Brasil dependerá da capacidade de unir inteligência humana e artificial em decisões consistentes. Consultorias de gestão de riscos desempenham papel essencial nesse processo, não apenas pela técnica, mas por oferecer visão ampla do que não é perceptível internamente. Em um ambiente de inadimplência elevada e revolução digital, transformar risco em oportunidade e tecnologia em vantagem sustentável será a chave para a sobrevivência.

(\*) Engenheiro, especialista em gestão de riscos, mentor de líderes e criador da metodologia Cultura Decisiva, que integra neurociência, inteligência emocional e estratégia para transformar padrões inconscientes de decisão em alta performance organizacional.