



NOVA CORRIDA PELA EFICIÊNCIA

POR QUE A GESTÃO DE PROCESSOS VOLTA AO CENTRO DA ESTRATÉGIA

▶▶ Leia na página 8

Reforma Tributária

Transição sem simplificação e com insegurança jurídica

Todos somos a favor da Reforma Tributária com a simplificação, a neutralidade e a redução de distorções do sistema fiscal brasileiro que ela trará.

Mas não se pode ignorar que estes benefícios ainda estão distantes e o que temos, por ora, é um rastro de insegurança gerando preocupações e riscos para as empresas.

A transição é a parte mais delicada da Reforma Tributária. Dependendo de como acontecer poderá impedir que os benefícios cheguem para muitas empresas porque elas não sobreviverão até lá. Então, vamos todos ajudar para que a transição ocorra da melhor forma e atentar-se aos pontos críticos é uma maneira de colaboração.

No âmbito da CBS, como todos os recursos são pagos à União, não há maiores disputas, mas o IBS traz seus desafios que precisarão estar no radar do Comitê Gestor.

A definição do local do consumo nas operações de bens e serviços é um dos pontos preocupantes. Em uma economia cada vez mais digital, descentralizada e baseada em serviços, identificar onde o consumo efetivamente ocorre é tarefa complexa, sujeita a interpretações divergentes e impactará na arrecadação dos entes públicos. Como serão estabelecidas alíquotas próprias pelos Estados e Municípios, isto ainda pode trazer sombras do fantasma da guerra fiscal. Ninguém vai querer perder e, antes da racionalidade do sistema, virá, certamente o interesse da arrecadação.

Alguns somente agora perceberam que teremos a convivência dos dois sistemas tributários, o atual e o novo, durante uma longa transição. Na venda de uma mercadoria, por exemplo, haverá um tributo calculado por dentro do preço (ICMS) e



Silvania Tognetti

“A transição é a parte mais delicada da Reforma Tributária. Dependendo de como acontecer poderá impedir que os benefícios cheguem para muitas empresas porque elas não sobreviverão até lá.

outro por fora (IBS) e, também, teremos algumas obrigações acessórias duplicadas. E um dos impactos será a apropriação de créditos na aquisição de mercadorias nos dois impostos, porque as regras de apropriação são distintas. O produto A, por exemplo, dá direito a crédito com o destaque na nota fiscal para o ICMS, mas somente poderá ser reconhecido o crédito para IBS em momento posterior. Outro produto dá direito a crédito no IBS, mas não no ICMS.

Os profissionais que atuam na formação de preço das empresas e os que apuram os tributos precisarão conversar bastante para não acontecerem erros, bitributação ou conflitos de interpretação. O sistema

tributário ficará mais simples, mas isto depois de ficar bem complicado durante a transição que se arrastará por alguns anos.

E se a apropriação de créditos gera dúvidas, muito mais preocupação geram os créditos acumulados. O temor de que esses valores se tornem de difícil recuperação afeta decisões de investimento e planejamento financeiro. Será assunto prioritário nas equipes de planejamento fiscal das empresas que buscarão a redução dos saldos acumulados para reduzir incertezas de recuperação no futuro.

A governança do Comitê Gestor do IBS também levanta questionamentos relevantes. A centralização de decisões em um órgão nacional desafia o pacto federativo e pode gerar conflitos sobre autonomia dos entes subnacionais, especialmente se critérios técnicos forem contaminados por disputas políticas. E vai começar justamente em ano de eleição...

Além disso, setores intensivos em contratos de longo prazo envolvendo entes públicos — como infraestrutura, concessões e parcerias público-privadas — já vislumbram riscos de desequilíbrio econômico-financeiro. E não será diferente nos contratos de fornecimento de longo prazo privados. A alteração estrutural da carga tributária pode desencadear uma onda de pedidos de reequilíbrio e judicialização.

A sociedade brasileira está navegando em um oceano novo, mas pode ser atingida por uma tempestade de leis, decretos e normas administrativas instáveis, contraditórias ou excessivamente complexas. As águas não serão calmas nos próximos anos, o país corre o risco de substituir um contencioso tributário por outro, apenas com novos nomes. É preciso atenção.

(Fonte: Silvania Tognetti é especializada em Direito Tributário e sócia do Tognetti Advocacia).

O fim do checkout: como pagamentos invisíveis moldam o e-commerce de 2026

O varejo digital brasileiro está prestes a entrar em uma nova era. Se até 2024 a disputa girava em torno da disponibilidade, aceitar Pix, oferecer carteira digital, marcar presença em marketplaces, o jogo de 2026 deixa de ser sobre meios de pagamento e passa a ser sobre eliminar o “momento do checkout”. ▶▶

Campanhas de incentivo personalizadas e instantâneas impulsionam equipes

Este ano, as vendas do período do Natal bateram a casa dos R\$ 72,71 bilhões, o melhor desempenho desde 2014, segundo estimado pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC). ▶▶

NRF 2026: O varejo que vencerá em 2026 não será apenas o mais digital, mas o inteligente

A NRF 2026, maior evento global do varejo, consolida uma mudança estrutural na forma como o setor encara a Inteligência Artificial. ▶▶

Ano novo, novos negócios: o que é preciso saber para empreender em 2026

Com a chegada de um novo ano, muitos brasileiros passam a avaliar oportunidades para mudar de carreira, conquistar autonomia profissional ou investir em um negócio próprio. Nesse contexto, o sistema de franquias segue como uma das alternativas mais procuradas por quem deseja empreender com mais segurança, estrutura e suporte. ▶▶

Para informações sobre o

MERCADO FINANCEIRO

faça a leitura do QR Code com seu celular

Negócios em Pauta

Divulgação/MPor



Portos do Sudeste mostram seu protagonismo na infraestrutura logística do Brasil

Portos do Sudeste movimentam 635 milhões de toneladas e ajudam balança comercial

Enquanto o Brasil celebra o melhor triênio da história em sua balança comercial (2023-2025), os portos do Sudeste mostram protagonismo da infraestrutura logística. Dados consolidados até novembro de 2025 mostram que os terminais da região funcionaram como a grande alavanca do comércio exterior, movimentando 635,3 milhões de toneladas de cargas. O volume representa um crescimento de 6,01% em relação ao mesmo período do ano anterior, reafirmando a capacidade da região de operar, com igual eficiência, as duas pontas da balança: o volume massivo de commodities e cargas de alto valor agregado. "O Sudeste demonstra, na prática, o conceito de eficiência multimodal. Temos ali portos públicos e terminais privados operando em sintonia para garantir que o Brasil não perca oportunidades", analisa o ministro de Portos e Aeroportos, Silvio Costa Filho. ▶▶ Leia a coluna completa na página 3

News@TI

Divulgação/Gateway



Gateway começa 2026 com vagas na área de tecnologia e remuneração de até R\$ 26 mil

@A Gateway, empresa especializada em tecnologia e inovação, inicia o ano com a abertura de 23 vagas para profissionais da área de tecnologia da informação. As posições oferecem remunerações que variam de R\$ 2.500 a R\$ 26 mil, conforme o nível de senioridade e a complexidade do projeto. As oportunidades estão concentradas em áreas estratégicas, como engenharia de dados, inteligência artificial, desenvolvimento, SAP, DevOps, gestão de mudanças e compliance. Cerca de 80% das vagas são para atuação remota. As demais exigem presença física ou modelo híbrido em cidades como Campinas, São Paulo, Curitiba e Porto Alegre. Em boa parte dos processos seletivos, o inglês fluente é uma exigência, especialmente para cargos que envolvem atuação com times globais ou participação em projetos internacionais (<https://gateway.com.br/nossas-vagas>). ▶▶ Leia a coluna completa na página 2

A Outra Sala

Antes da frase acabar, o desastre já estava armado

Por Ana Luisa Winckler



▶▶ Leia na página 4