

# Reforma tributária muda o jogo para empresas e ainda é subestimada por parte do mercado

Avanço da regulamentação já afeta decisões de preço, contratos e fluxo de caixa nas empresas brasileiras

O avanço da regulamentação da reforma tributária levou o tema ao centro da agenda econômica, mas a resposta das empresas ainda é desigual. Embora a mudança no sistema de tributação do consumo esteja em curso, parte do mercado segue tratando a reforma como um assunto distante. Na prática, o novo desenho já começa a afetar decisões de operação, precificação, contratos e gestão de caixa, mesmo antes da implementação total.

Jhonny Martins, contador e advogado, vice-presidente do SERAC, referência nacional em contabilidade, educação e gestão corporativa, avalia que esse distanciamento revela um erro de leitura estratégica. Levantamentos da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e da Fundação Getulio Vargas (FGV) indicam que a maioria das empresas brasileiras ainda não iniciou uma revisão estruturada de seus modelos de negócio diante da reforma. “Ela não é um evento pontual. Já começa a impactar decisões, especialmente em contratos e na formação de preços”, afirma.



## Muito além da carga tributária

O debate público costuma se concentrar na substituição de tributos e nas novas alíquotas do IBS e da CBS, mas o alcance da reforma vai além da arrecadação. A ampliação da não cumulatividade e a mudança na lógica de créditos tendem a alterar a estrutura de custos de diversos setores, com efeitos distintos ao longo da cadeia produtiva.

Estudos técnicos da Receita Federal e da FGV apontam que comércio e serviços devem sentir impactos mais imediatos, enquanto a indústria enfrenta uma transição mais longa e complexa. “O empresário que continua precificando apenas com base no modelo atual corre o risco de perder margem ou

competitividade nos próximos anos”, avalia.

## Contratos e caixa sob pressão

Outro ponto sensível está nos contratos firmados hoje com vigência futura. Cláusulas de reajuste, repasse de tributos e definição de responsabilidades fiscais passam a exigir revisão cuidadosa. Setores com contratos de longo prazo, como construção, franquias e prestação de serviços recorrentes, estão entre os mais expostos.

O impacto sobre o fluxo de caixa também tende a ser subestimado. “A nova lógica de crédito altera o timing financeiro. Algumas empresas podem até reduzir a carga no papel, mas enfren-

tar descompasso de caixa se não reorganizarem processos e capital de giro”, diz.

## Antecipação como diferencial competitivo

Relatórios recentes da FGV indicam que empresas que já iniciaram adaptações internas, como revisão de contratos, processos e sistemas, tendem a reduzir riscos e ganhar previsibilidade durante o período de transição. Ainda assim, a postura predominante no mercado é de espera, na expectativa de que a regulamentação esteja totalmente concluída.

Na avaliação do executivo, essa estratégia defensiva pode custar caro. “A reforma não vai esperar a empresa estar pronta. Quem se antecipa consegue negociar melhor, ajustar preços com mais clareza e evitar rupturas operacionais”, destaca.

Com a implementação gradual prevista para os próximos anos, especialistas apontam que 2025 e 2026 serão decisivos para a preparação das empresas. Mais do que compreender a legislação, o desafio será traduzir a reforma em decisões práticas, antes que seus efeitos se tornem irreversíveis.

## Negócios & Carreira

Fabiana Monteiro (\*)



### Alexandre Nakashato: por que sair da zona de conforto moldou sua carreira global

Com trajetória no ABC Paulista, Alexandre Nakashato construiu carreira internacional ao assumir riscos e investir em formação contínua.

Alexandre Nakashato, 45 anos, é natural de São Caetano do Sul, no Grande ABC paulista, região onde passou grande parte da vida. Iniciou sua formação com um curso técnico em Instrumentação Industrial e graduou-se em Comércio Exterior, trajetória que sempre esteve conectada à busca por conhecimento como ferramenta de crescimento profissional e pessoal. Ao longo dos anos, complementou sua formação com pós-graduações, especializações e MBAs em Negócios Internacionais e em Finanças, Controladoria e Auditoria.

Sua carreira teve início aos 17 anos, como estagiário na **Ashcroft Willy Brasil**, fabricante de produtos de medição industrial. Após a efetivação, atuou nas áreas técnica e comercial, chegando a atender mercados da América do Sul. Foram 14 anos de aprendizado intenso, participação em projetos estratégicos e amadurecimento profissional, experiência que reforçou sua decisão pela área de Comércio Exterior.

Ao longo da trajetória, **Alexandre** enfrentou decisões difíceis. Um convite para estruturar um centro de atuação na América Latina, no **Panamá**, chegou a ser considerado em um momento pessoal delicado, mas acabou não se concretizando devido a uma reestruturação interna. Pouco depois, surgiu uma nova oportunidade: integrar uma empresa norte-americana líder em equipamentos para trabalho em altura, que iniciava operações no Brasil. A mudança para Curitiba representou a saída da zona de conforto e marcou um período de dez anos de desenvolvimento em gestão, abertura de mercados, formação técnica, liderança de equipes e construção de relacionamentos sólidos.



Alexandre Nakashato.

Essa experiência o levou à Europa. Com a aquisição de uma empresa espanhola pela americana **Kito Crosby**, **Alexandre** foi convidado a liderar o processo de integração do negócio. Após dois anos à frente dessa missão, assumiu o cargo de Gerente-Geral da unidade, função que exerce atualmente em Barcelona. Para ele, cada pequeno passo teve papel decisivo na construção de sua carreira.

Alexandre acredita que a falta de propósito está na raiz de fenômenos como o da “**geração nem-nem**”. Sem objetivos claros, o trabalho perde sentido e a motivação se esvazia. Na liderança, defende que é fundamental deixar claro o porquê do trabalho, onde se quer chegar e como cada pessoa contribui para esse caminho. Metas bem definidas e uma visão compartilhada mantêm o time engajado e em movimento.

Em sua visão, liderar também exige empoderar pessoas com autonomia, cultivar relacionamentos e reconhecer vulnerabilidades. Para ele, ninguém constrói resultados sozinho. Valorizar o apoio mútuo, pedir ajuda quando necessário e respeitar os limites individuais fortalece a equipe e amplia a capacidade de entrega.

Após vivenciar episódios de exaustão, Alexandre passou a valorizar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional como parte essencial da boa gestão. Em um mundo hiperconectado, defende a importância de cuidar da mente e do corpo, respeitar pausas e manter atividades que recarreguem a energia.

A integridade, para ele, é uma habilidade inegociável. Reputação se constrói com coerência, atitudes corretas e respeito aos princípios, especialmente nos momentos difíceis. Sucesso, em sua definição atual, é sentir-se realizado diariamente, dando o melhor de si com os recursos disponíveis, buscando excelência sem confundir com perfeccionismo.

Como inspiração, Alexandre indica a obra **Musashi**, de **Eiji Yoshikawa**, um clássico da literatura japonesa que aborda temas como disciplina, estratégia, paciência e aperfeiçoamento constante — valores que ele considera essenciais para a vida e a carreira.

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

## Plano de saúde pode descredenciar clínicas, hospitais e laboratórios?

A rede credenciada é um dos principais critérios na escolha de um plano de saúde. Hospitais de referência, laboratórios próximos e médicos de confiança pesam tanto quanto o valor da mensalidade. Por isso, o descredenciamento de prestadores costuma gerar insegurança entre beneficiários e levanta uma dúvida recorrente. Afinal, planos de saúde podem descredenciar clínicas, hospitais e laboratórios durante a vigência do contrato?

A legislação brasileira admite o descredenciamento, mas impõe regras rigorosas. A Lei nº 9.656/1998, que regula os planos de saúde, estabelece que a operadora assume um compromisso contratual com o consumidor ao divulgar sua rede assistencial. O artigo 17 da norma determina que a substituição de prestadores somente é válida quando não houver prejuízo ao atendimento e desde que sejam observados critérios objetivos.

O artigo 17 da Lei dos Planos de Saúde é claro ao afirmar que a substituição de hospitais, clínicas ou laboratórios deve ocorrer por prestadores equivalentes e com comunicação prévia ao consumidor. A lei busca preservar a continuidade do tratamento e alterações unilaterais que fragilizam o acesso do paciente aos serviços contratados.

Na prática, o descredenciamento só é considerado regular quando três condições são atendidas simultaneamente.

Primeiro a substituição por outro prestador de mesma capacidade técnica e assistencial, também a comunicação ao beneficiário com antecedência mínima de 30 dias e por último a inexistência de pacientes internados ou em tratamento contínuo no local que será retirado da rede.

A situação muda de figura quando o beneficiário já está em acompanhamento médico. A jurisprudência consolidou o entendimento de que o plano não pode interromper tratamentos em curso. Mesmo havendo descredenciamento, o atendimento deve ser mantido até a alta médica. Esse entendimento decorre não apenas da Lei nº 9.656/98, mas também da aplicação do Código de Defesa do Consumidor, que veda práticas abusivas e cláusulas que coloquem o usuário em desvantagem excessiva.

Existem hipóteses excepcionais em que o descredenciamento pode ocorrer sem a observância integral do prazo de 30 dias, como nos casos de fraude, infrações sanitárias graves ou irregularidades fiscais do prestador. Ainda assim, a operadora precisa garantir alternativa equivalente ao consumidor. A lei não autoriza o plano a simplesmente direcionar o paciente para qualquer outro estabelecimento já existente na rede. É obrigatória a inclusão de um prestador substituto compatível, sob pena de ilegalidade.

Quando essas regras são descumpridas, o descredenciamento pode ser considerado ilegal e abusivo. Estudos de entidades de defesa do consumidor mostram que a redução da rede por motivos exclusivamente econômicos, sem preocupação com a qualidade e a continuidade do atendimento, é uma das principais causas de judicialização na saúde suplementar. Nesses casos, o beneficiário pode recorrer à ANS, aos órgãos de defesa do consumidor ou ao Poder Judiciário para exigir o restabelecimento da rede ou a manutenção do atendimento no prestador original.

Para Thayan Fernando Ferreira, o respaldo legal é objetivo. A Lei nº 9.656/98 impõe às operadoras o dever de garantir assistência adequada durante todo o contrato. Quando o descredenciamento viola esse dever, o Judiciário tem reconhecido o direito do consumidor à continuidade do atendimento e, em alguns casos, à indenização por danos morais. É porque a legislação brasileira prioriza a proteção do paciente, a transparência contratual e a continuidade do cuidado. Sempre que essas premissas são ignoradas, o descredenciamento deixa de ser um ato administrativo legítimo e passa a ser uma infração passível de contestação legal.

(Fonte: Thayan Fernando Ferreira, especialista em direito da saúde e direito público, membro da Comissão de Direito Médico da OAB-MG e diretor do escritório Ferreira Cruz Advogados - contato@ferreiracruzadvogados.com.br).

## Registro Civil de Pessoas

### CARTÓRIO DE REGISTRO CIVIL

3º Subdistrito - Penha de França  
Dr. Mario Luiz Migotto - Oficial Interino

Faço público a saber que: **ALTAIR CRISTINA MIRANDA DE FREITAS**, nascida em São Paulo, SP, em 13/05/1972, filha de Aldenor Gonçalves de Freitas e de Adélia Queiroz de Miranda, nos termos do artigo 56 da Lei 6015/73 alterada pela Lei Federal 14.382/2022 promoveu a alteração do seu nome para: **TAÍS MIRANDA DE FREITAS**.

Se alguém souber de algum impedimento, oponha-se na forma da lei. Lavro o presente, para ser afixado no Oficial de Registro Civil e publicado na imprensa local  
Jornal Empresas & Negócios

## PROTOCOLO DE ASSINATURA(S)

O documento acima foi proposto para assinatura digital na plataforma Certisign Assinaturas. Para verificar as assinaturas clique no link: <http://assinaturas.certisign.com.br/Verificar/9926-7CC5-F56C-26D4> ou vá até o site <http://assinaturas.certisign.com.br> e utilize o código abaixo para verificar se este documento é válido.

Código para verificação: 9926-7CC5-F56C-26D4



### Hash do Documento

BD82137905DC8FDA2E7DED6ADCE5D32C70297D7E2C58F7C67C62E5740AE93686

O(s) nome(s) indicado(s) para assinatura, bem como seu(s) status em 29/01/2026 é(são) :

- Lilian Regina Mancuso - 05.687.343/0001-90 em 29/01/2026 19:42 UTC-03:00  
**Tipo:** Certificado Digital - JORNAL EMPRESAS E NEGOCIOS LTDA - 05.687.343/0001-90

### Evidências

**Geolocation:** Location not shared by user.

**IP:** 172.16.4.2

**AC:** AC Certisign RFB G5

