

Entre tributos e governança

João Roberto Benites (*)

A transição para o novo sistema tributário exige uma atuação mais próxima e estratégica de executivos e conselheiros

Não se trata apenas de acompanhar mudanças técnicas, mas de compreender seus impactos sobre o modelo de negócios, a estrutura patrimonial e a competitividade das empresas. A agenda tributária passa a ocupar espaço central nas decisões de alto nível, demandando leitura antecipada de cenários e maior integração entre áreas.

Nos colegiados que integro, estamos todos focados em acompanhar de perto cada eixo dessa nova realidade. Nesse contexto, o papel da liderança se amplia, exigindo preparo, visão sistêmica e capacidade de resposta. Planejar, estruturar e profissionalizar deixam de ser escolhas e passam a ser imperativos para quem pretende atravessar, com consistência, o novo ciclo que se inicia.

Fase de transição

Em 2026, a reforma tributária brasileira entra em fase de transição prática, marcando a convivência entre o sistema atual e o novo modelo. A CBS, em âmbito federal, e o IBS, de competência estadual e municipal, passam a operar com alíquotas de teste, enquanto a regulamentação segue em etapa final. O objetivo central é a substituição de tributos como PIS, Cofins, ICMS e ISS, com a promessa de maior simplificação e automatização.

Esse período inicial funcionará como uma etapa de ajustes e calibragem. As empresas começam a se adaptar à nova lógica de incidência tributária de forma gradual, antecipando desafios operacionais antes da plena vigência prevista para 2027. A introdução de mecanismos como a retenção automática de impostos no momento da transação sinaliza avanço no controle fiscal e na redução da sonegação.

Há muito a ser absorvido: novas siglas, dinâmicas e responsabilidades. A transição completa para o novo sistema, baseado no modelo de IVA Dual, será implementada ao longo de uma década, redefinindo cadeias produtivas e formação de preços. Ainda que o impacto inicial seja limitado, já se delineiam janelas de decisão relevantes. Em setembro de 2026, empresas poderão optar pelo novo modelo tributário. Essa escolha exige análise criteriosa, pois pode influenciar o posicionamento competitivo

no médio e longo prazo.

A Reforma Tributária inaugura um novo ciclo de exigência para o empresário brasileiro. O redesenho do sistema fiscal, aliado ao fortalecimento dos mecanismos de fiscalização, impõe maior rigor na condução dos negócios e na organização do patrimônio. A eficiência tributária passa a ser condição de sobrevivência. Ganham destaque temas como gestão patrimonial, governança e planejamento sucessório. O aumento da tributação sobre a pessoa física e a maior rastreabilidade dos ativos levam empresários e famílias a revisitar suas estruturas com urgência. Passa a ser necessidade concreta para empresas que buscam previsibilidade jurídica, eficiência operacional e proteção patrimonial.

A presença em colegiados de grandes empresas me traz a confirmação desse movimento. A discussão sobre estrutura patrimonial e sucessão passou a ocupar posição central nas agendas estratégicas, refletindo a crescente complexidade regulatória. Mais do que mitigar impactos fiscais, esse processo revela fragilidades historicamente negligenciadas. A concentração de ativos na pessoa física expõe o patrimônio a riscos relevantes, como disputas sucessórias e descontinuidade dos negócios. A governança bem estruturada estabelece critérios claros, separa papéis e fortalece a organização como instituição. Isso reduz conflitos e amplia a capacidade de adaptação. Sem a correta transição, algumas empresas podem não sobreviver à próxima. O desafio é estratégico, humano e organizacional.

Por outro lado, organizações que investem em governança e sucessão apresentam maior resiliência e melhor desempenho. O movimento de profissionalização e busca por parcerias indica evolução consistente. Em um ambiente menos tolerante à improvisação, a capacidade de antecipar movimentos e estruturar governança torna-se determinante. Empresas que se organizarem estarão mais bem posicionadas para preservar patrimônio, garantir continuidade e sustentar crescimento. Planejar, estruturar e profissionalizar deixam de ser escolhas e passam a ser imperativos para quem pretende atravessar, com consistência, o novo ciclo que se inicia.

(*) Preside Conselhos de Administração de empresas familiares. Atua como Conselheiro Consultivo da Grant Thornton Brasil e do Hospital das Clínicas (SP). É conselheiro certificado pelo IBGC, especialista em expansão estratégica de empresas.

Dia das Mães: 72% dos brasileiros preferem lojas físicas para compras, mostra pesquisa Datafolha/Abecs

Em categorias como vestuário, que concentra 41% das intenções de compra, e cosméticos, com 28%, o consumidor busca contato direto com o produto nos estabelecimentos, mesmo com as facilidades do comércio eletrônico

A preferência de 72% dos consumidores brasileiros pelas lojas físicas nas compras de Dia das Mães, segundo pesquisa da Abecs em parceria com o Datafolha, evidencia um comportamento que vai além da praticidade. Em uma das datas mais relevantes para o varejo, o ato de presentear se transforma em experiência, e o ambiente físico segue como o principal espaço onde esse processo ganha significado.



Heloísa Medeiros Costa, COO da PH3A, empresa especializada em marketing digital, big data, crédito e cobrança, explica que a escolha está diretamente ligada à natureza emocional da data. “O consumidor não está apenas comprando um produto, mas construindo um momento, e a loja física oferece elementos que o digital ainda não consegue reproduzir com a mesma intensidade”, diz.

Entre os fatores que explicam essa preferência está a necessidade de tangibilidade. Em categorias como vestuário, que concentra 41% das intenções de com-

pra, e cosméticos, com 28%, o consumidor busca contato direto com o produto. “Atributos como textura, caimento e fragrância carregam valor simbólico e influenciam diretamente na decisão, o que torna a experiência presencial decisiva”, recorda Heloísa.

Outro ponto central é a redução do risco emocional. Presentear envolve expectativa e também receio de erro. Segundo a executiva, a loja física oferece uma sensação de controle que pesa nesse momento. “A possibilidade de ver o produto, contar com orientação do vendedor e resolver eventuais trocas

de forma imediata reduz incertezas e torna a decisão mais segura”, pontua.

A experiência compartilhada também aparece como um diferencial relevante. Heloísa destaca que, no Dia das Mães, a compra muitas vezes deixa de ser individual e passa a ser um ritual coletivo. “Ir ao shopping ou ao comércio de rua com familiares faz parte da celebração, reforçando vínculos e agregando valor ao presente”, afirma.

Esse comportamento dialoga com uma tendência mais ampla do varejo no período pós-pandemia. De acordo com a COO da PH3A,

houve uma redescoberta do consumo presencial em ocasiões especiais. “O digital permanece forte na rotina e na conveniência, mas perde protagonismo quando a compra envolve afeto e significado. A concentração de categorias sensoriais entre as preferências reforça esse movimento. Vestuário, perfumaria e itens para casa concentram a maior parte das intenções de compra, indicando que quanto maior a carga simbólica do presente, maior a relevância do ambiente físico”, diz.

Em contrapartida, produtos mais padronizados, como eletrodomésticos, tendem a migrar com mais facilidade para o e-commerce, onde preço e especificações técnicas são suficientes para a decisão. “O dado não indica um retrocesso do digital, mas uma maturidade maior do consumidor brasileiro. Ela avalia que hoje há uma escolha mais estratégica dos canais, guiada pelo tipo de compra e pela experiência desejada. No Dia das Mães, essa lógica se intensifica, porque presentear deixa de ser apenas consumo e passa a ser expressão”, diz.

Investimentos em transportes e logística atingem maior nível dos últimos 11 anos

Aportes públicos e privados no setor da infraestrutura somaram R\$ 76,5 bilhões em 2025, o maior patamar desde 2015. O Brasil vive um novo momento para os investimentos em infraestrutura, com reflexos diretos no setor de transportes e logística. Dados da Associação Brasileira de Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib), publicados no Livro Azul da Infraestrutura, indicam que os aportes públicos e privados nas áreas alcançaram cerca de R\$ 76,5 bilhões em 2025, o maior volume registrado desde 2015 e um dos mais altos da série histórica.

Quando se observa a evolução recente dos investimentos em transportes e logística, nota-se uma mudança de trajetória nos últimos anos. Entre 2019 e 2022, os aportes no setor somaram pouco mais de R\$ 138 bilhões, com média anual próxima de R\$ 33 bilhões. Já nos três últimos anos (2023-2025), os investimentos ganharam escala, ultrapassando R\$ 200 bilhões no acumulado, com média anual acima de R\$ 65 bilhões.

O ministro de Portos e Aeroportos, Tomé Franca, destacou que o momento vivido pelo setor reflete um ambiente mais favorável ao investimento e ao planejamento de longo prazo. “Os números mostram uma trajetória consistente de ampliação dos aportes, com participação crescente do setor privado e projetos mais estruturados. Isso permite ao país avançar na modernização da sua infraestrutura e ganhar eficiência logística, o que é fundamental para sustentar o crescimento econômico e ampliar a competitividade do Brasil no cenário internacional”, afirmou.

Ambiente favorável

Outro aspecto central desse movimento é o protagonismo do setor privado. Em 2025, a maior parte dos investimentos nesse setor da infraestrutura nacional, cerca de R\$ 53,6 bilhões, foi realizada por empresas privadas, o que reflete a consolidação de um modelo de sucesso, baseado em concessões e parcerias público-privadas.

O Governo Federal, por meio do Ministério de Portos e Aeroportos (MPor), tem sido um incentivador dessa política. Apenas em 2025, foram viabilizados R\$ 7,8 bilhões em autorizações e contratos no setor portuário. Entre 2023 e 2025, foram expressivos R\$ 38,8 bilhões, um crescimento de mais de 400% em relação ao período entre 2019 e 2022.

No mesmo intervalo (2023-2025), os investimentos públicos no setor portuário também avançaram, somando



R\$ 3,1 bilhões, um crescimento de 120% frente ao ciclo anterior.

Na aviação civil, o movimento segue na mesma direção, com R\$ 8,7 bilhões em investimentos privados entre 2023 e 2025, além da ampliação da infraestrutura regional, com iniciativas como o Programa AmpliAR, que apenas em seu primeiro leilão viabilizou cerca de R\$ 731 milhões em investimentos para aeroportos regionais.

Já nas hidrovias, foram aplicados cerca de R\$ 1,3 bilhão no período, fortalecendo um modal estratégico para reduzir custos logísticos e ampliar a integração regional.

Impacto na economia

O avanço dos investimentos em infraestrutura tem gerado efeitos que vão além das obras. Nos portos, a movimentação de cargas atingiu cerca de 1,35 bilhão de toneladas em 2025, o maior resultado dos últimos sete anos.

Na aviação, o país também bateu recorde histórico, com cerca de 130 milhões de passageiros transportados em 2025, resultado de uma expansão consistente observada no período recente, com 30 milhões de passageiros a mais entre 2023 e 2025.

O avanço também é visível na navegação pelo interior do país. No transporte de cargas, o volume movimentado pelos rios em 2025 foi o maior da série histórica, alcançando 140 milhões de toneladas em 2025. Já na cabotagem (entre portos do país), a movimentação também foi recorde, com 223 de toneladas no último ano, indicando ganho de escala e maior uso desse modal na logística nacional (Fonte: Ministério de Portos e Aeroportos).