

Reforma tributária deixa de ser pauta fiscal e entra na estratégia das empresas

Com a regulamentação avançando em 2026, empresários passam a revisar decisões financeiras, estrutura operacional e gestão de caixa

A reforma tributária deixou de ser uma discussão restrita ao jurídico e passou a ocupar a mesa de decisão financeira das empresas. Com a regulamentação da CBS e do IBS publicada pelo governo federal no fim de abril e a entrada da fase operacional da transição em 2026, companhias de diferentes portes começaram a revisar contratos, precificação, estrutura societária e fluxo de caixa diante de um novo modelo de tributação sobre consumo.

Para Márcio Lopes, CEO da Tributo Certo, ecossistema empresarial especializado em inteligência tributária, contabilidade estratégica e gestão empresarial, o movimento mostra que a reforma tributária já produz impacto prático antes mesmo da transição completa. “Muitos empresários ainda tratam a reforma como um evento futuro, mas a adaptação já começou. A empresa que continuar operando com a lógica tributária antiga corre o risco de errar na formação de preço, comprometer margem e perder competitividade.”

A publicação dos regulamentos marca uma etapa relevante da implementação do novo sistema, que substituirá gradualmente tributos como PIS, Cofins, ICMS, ISS e parte do IPI por um modelo dual de IVA, composto pela CBS, de competência federal, e pelo IBS, de estados e municípios. Embora 2026 funcione como período de adaptação operacional, especialistas afirmam que o impacto estratégico já é imediato.



Segundo o Sebrae, os pequenos negócios representam 96% das empresas abertas no país em 2025, grupo que tende a sentir de forma mais intensa a necessidade de reorganização, especialmente pela limitação estrutural para acompanhar mudanças regulatórias complexas.

Rafael Rocha, cofundador e executivo comercial da Tributo Certo, afirma que a principal dificuldade está em interpretar a reforma apenas como alteração fiscal, ignorando seus reflexos operacionais. “A reforma tributária mexe diretamente na rotina financeira da empresa. Não estamos falando apenas de imposto, mas de contratos com fornecedores, política comercial, análise de crédito, repasse de custo e previsibilidade de caixa.”

Preço, contratos e caixa entram na revisão

Na prática, empresas já começaram a revisar contratos de fornecimento, acordos comerciais e modelos de precificação. Isso porque a nova lógica de créditos tributários e incidência no destino pode alterar significativamente a rentabilidade de operações que hoje parecem equilibradas.

Marcio afirma que a transição exigirá leitura mais sofisticada da estrutura financeira. “O empresário que conhece apenas o valor final do imposto, mas não entende como ele impacta a operação, pode tomar decisões equivocadas. Em muitos casos, o problema não estará no tributo em si, mas na incapacidade de reorganizar processos a tempo.”

O tema ganha relevância adicional porque o próprio governo estruturou 2026 como ano de adequação operacional, com exigência de adaptação documental e tecnológica para empresas sujeitas ao novo sistema. Isso inclui emissão de documentos fiscais eletrônicos com destaque dos novos tributos, ajustes sistêmicos e reconfiguração de processos internos.

Pequenas e médias empresas tendem a enfrentar maior pressão

Embora grandes companhias já tenham iniciado projetos internos de adaptação, pequenas e médias empresas ainda operam com menor previsibilidade tributária e financeira. Isso pode ampliar vulnerabili-

dades justamente em um período em que custo de capital, crédito e eficiência operacional seguem no centro das decisões empresariais.

Para Rafael, a reforma pode acelerar uma profissionalização forçada. “Historicamente, muitas empresas brasileiras cresceram com pouca governança tributária. A reforma tributária tende a expor esse desalinhamento porque exige controle, integração entre áreas e capacidade de simulação financeira.”

Empresas que conseguem transformar a mudança regulatória em revisão estratégica podem encontrar oportunidades de ganho operacional, recuperação de eficiência e redução de distorções históricas.

Reforma tributária deixa de ser pauta técnica e entra na estratégia empresarial

A reforma tributária deve continuar dominando a agenda empresarial ao longo de 2026 à medida que novas regulamentações complementares avancem e a fase de testes pressione ajustes internos.

Para os especialistas, a diferença entre empresas que apenas reagem e aquelas que se antecipam estará na qualidade da gestão financeira e tributária. “Essa reforma tributária separa empresas que operam no improviso das que tomam decisões com inteligência financeira. O impacto não será igual para todos. Quem se prepara antes tende a absorver melhor a transição”, conclui Marcio Lopes.

Como transformar estratégia em execução real com gestão por objetivos e resultados

Pedro Signorelli (*)

Existe um desafio recorrente dentro de muitas empresas: a estratégia é construída, apresentada com entusiasmo e aprovada pela liderança, mas raramente se transforma em execução consistente. O planejamento acontece, os indicadores são definidos e as metas parecem bem estabelecidas. No entanto, alguns meses depois, a operação segue praticamente igual. As equipes permanecem ocupadas, mas muitas vezes distantes das prioridades que realmente impulsionam o crescimento do negócio.

Esse cenário não surge por falta de visão estratégica. Na maioria dos casos, as organizações sabem exatamente onde querem chegar. A grande dificuldade está em transformar intenção em ação. É justamente nessa lacuna entre planejar e executar que o OKR se destaca como uma ferramenta poderosa de transformação.

Mais do que uma metodologia de gestão, o OKR funciona como um sistema capaz de conectar estratégia, prioridades e comportamento organizacional. Ele promove clareza, direcionamento e disciplina na execução. Quando aplicado de forma consistente, modifica a maneira como as equipes trabalham, colaboram e tomam decisões.

A sigla OKR significa Objectives and Key Results, ou Objetivos e Resultados-Chave. Criado na Intel e posteriormente popularizado pelo Google a partir do final da década de 1990, o modelo se espalhou por empresas de tecnologia, varejo, telecomunicações e diversos outros segmentos que buscavam acelerar resultados e fortalecer sua capacidade de execução.

De forma simples, o objetivo responde à pergunta: onde queremos chegar? Já os resultados-chave indicam como será possível medir o progresso nessa direção.

Mas o verdadeiro valor do OKR não está apenas em sua estrutura. Está, principalmente, nas discussões que ele provoca dentro da organização. O que realmente merece atenção neste momento? Quais iniciativas devem receber prioridade? O que precisará ser deixado de lado? Quais resultados têm potencial para gerar maior impacto?

Empresas que não possuem clareza sobre suas prioridades acabam operando em modo de urgência permanente. Tudo parece importante. Tudo parece precisar de atenção imediata. Como consequência, o esforço das equipes se dispersa em múltiplas iniciativas simultâneas, comprometendo velocidade, foco e efetividade.

O OKR atua diretamente sobre esse problema. Ao limitar a quantidade de objetivos e concentrar a atenção nas metas mais relevantes, a organização direciona energia para aquilo que realmente influencia os resultados.

Outro ganho importante é o alinhamento entre áreas. Em muitas empresas, departamentos atuam de forma isolada, sem compreender plenamente como suas ações impactam o trabalho dos demais. Marketing segue uma direção, vendas outra, enquanto operações prioriza demandas diferentes. O resultado costuma ser uma organização fragmentada e com baixa sinergia.

Quando os OKRs são construídos de forma adequada, as equipes conseguem enxergar como suas entregas contribuem

para a estratégia maior da empresa. Isso gera uma mudança significativa de comportamento. O trabalho deixa de ser apenas uma sequência de tarefas e passa a ter propósito e conexão com os resultados do negócio.

Ao longo dos últimos anos, acompanhei a implementação de OKRs em empresas de diferentes portes e setores. Em praticamente todas elas, o primeiro benefício percebido foi o aumento da clareza. As pessoas passaram a compreender melhor o que realmente era prioridade e como suas atividades impactavam os objetivos organizacionais.

Entretanto, clareza sozinha não garante transformação. Por isso, o modelo opera em ciclos curtos, normalmente trimestrais, acompanhados por revisões frequentes. O monitoramento contínuo cria um ritmo de gestão que impede que os objetivos sejam esquecidos diante das urgências do dia a dia.

Essa dinâmica também transforma a qualidade das reuniões. Em vez de encontros longos e excessivamente focados em atualizações de status, as conversas passam a girar em torno de obstáculos, decisões estratégicas e próximos passos.

A transparência é outro elemento fundamental. Quando os objetivos se tornam visíveis para toda a organização, aumenta o senso de responsabilidade compartilhada. As equipes identificam dependências com mais rapidez, colaboram de forma mais eficiente e tomam decisões apoiadas em informações concretas.

Talvez esse seja um dos maiores diferenciais do OKR: reduzir o espaço para percepções subjetivas e aproximar a gestão de indicadores claros e mensuráveis. As decisões deixam de ser guiadas por opiniões e passam a ser orientadas por evidências.

Diferentemente do que muitos imaginam, o OKR não foi criado para controlar pessoas. Seu propósito é promover alinhamento, engajamento e autonomia. Quando os profissionais participam da construção dos objetivos, o comprometimento com os resultados cresce de forma significativa.

É a diferença entre cumprir uma tarefa porque alguém determinou e assumir responsabilidade por um resultado porque ele também faz parte do seu propósito.

Esse sentimento de ownership tem impacto direto na cultura organizacional. Empresas que conseguem desenvolver esse comportamento passam a depender menos de comandos centralizados e mais da iniciativa dos próprios times. As equipes tornam-se mais estratégicas, colaborativas e orientadas para resultados.

No fim, a qualidade de uma estratégia não é medida pelo que está escrito em um planejamento. Ela é medida pela capacidade de gerar resultados concretos. E isso só acontece quando as pessoas compreendem claramente para onde estão indo, porque aquilo é importante e de que forma podem contribuir para o sucesso coletivo.

O OKR não é uma solução para todos os desafios de uma organização. Porém, resolve um dos mais relevantes: a distância que frequentemente separa o planejamento da execução.

(*) Especialista em gestão, com ênfase em OKRs (<http://www.gestaopragmatica.com.br/>).

Brasileiros reduzem saídas de casa, mas gastam mais a cada uma

Estudo da Worldpanel by Numerator aponta que valor por viagem sobe 28,3% e refeições lideram o consumo fora de casa.

Embora os brasileiros estejam frequentando menos estabelecimentos fora do lar, os gastos em cada visita continuam crescendo. Dados do estudo Consumer Insights, da Worldpanel by Numerator, mostram que, na comparação entre o primeiro trimestre de 2026 e o mesmo período de 2025, o valor desembolsado por viagem aumentou 28,3%, enquanto as ocasiões de consumo recuaram 7,1%.

“Esse movimento reflete uma reorganização do consumo fora de casa e está diretamente ligado à lógica dos pequenos luxos. Em vez de manter a frequência de consumo, o brasileiro passou a ser mais seletivo. Se decidir gastar, ele busca opções que façam mais sentido para sua rotina e ofereçam maior valor agregado”, explica Lyandra Nakagawa, Diretora de Contas da Worldpanel by Numerator.

Essa transformação também está ligada às mudanças no estilo de vida dos consumidores, especialmente à retomada das atividades presenciais. As refeições ganharam relevância, impulsionadas por formatos ligados

à alimentação cotidiana, como quilo, buffet à vontade e prato feito. A categoria registrou crescimento de 49,6% em valor e 51,1% na frequência. O avanço foi observado em diferentes perfis, com destaque para as classes D/E (+59,9%) e consumidores de 30 a 39 anos (+92,4%).

Além da volta aos ambientes presenciais, a busca por praticidade ganhou força. Com menos tempo disponível para preparar refeições em casa, os consumidores passaram a recorrer a soluções convenientes para o dia a dia. Nesse contexto, os lanches, como sanduíches e hambúrgueres, cresceram 19,3% em valor. A principal alavanca foi justamente a falta de tempo, que impulsionou o consumo em todas as classes sociais e especialmente entre as mulheres (+64,2%).

As bebidas não alcoólicas, por sua vez, registraram um dos maiores crescimentos do período, com avanço de 45,4% em valor. O desempenho foi puxado por ocasiões individuais (+10,1 pontos percentuais) e pelo fortalecimento da categoria junto às refeições. Aqui, “matar a sede” aparece como um dos principais motivadores de escolha (+50%), reforçando o caráter funcional dessas bebidas nos momentos de alimentação fora do lar.

Em contrapartida, as bebidas alcoólicas registraram retração de 7,7% em valor, com desaceleração mais intensa entre consumidores de 18 a 29 anos (-39%). A tendência acompanha uma mudança geracional, com os mais jovens reduzindo gradualmente a ingestão de álcool e ampliando o interesse por alternativas como energéticos.

Apesar disso, alguns ambientes tradicionalmente ligados à socialização apresentaram recuperação. As boates e baladas mais que dobraram sua frequência de consumo (+112,5%), enquanto os restaurantes avançaram 35,7%. Os resultados mostram que esses espaços continuam relevantes como locais de convivência, embora cada vez menos associados exclusivamente à ingestão de álcool.

“O consumo fora de casa continua relevante, mas observamos uma mudança importante na forma como ele acontece. O brasileiro está mais criterioso na escolha das ocasiões, priorizando experiências que entreguem conveniência, funcionalidade ou valor percebido. Esse movimento favorece categorias ligadas à alimentação do dia a dia e ao consumo individual, que vêm ganhando espaço dentro do mercado”, conclui a especialista.