

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS**

**LARA LAIS DOS SANTOS LINO**

**REFORMA TRIBUTÁRIA E A POTENCIAL INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

**VARGINHA/MG**

**2026**

**LARA LAIS DOS SANTOS LINO**

**REFORMA TRIBUTÁRIA E A POTENCIAL INFLUÊNCIA NO PROCESSO DE  
AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado(a) como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis pela Universidade Federal de  
Alfenas.

Orientador: Prof. Dra. Fabiane Fidelis Querino

**VARGINHA/MG**

**2026**

Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Alfenas  
Biblioteca Campus Varginha

Lino, Lara Lais dos Santos.

Reforma tributária e a potencial influência no processo de aquisição de bens e serviços

/ Lara Lais dos Santos Lino. - Varginha, MG, 2026.

46 f. : il. -

Orientador(a): Fabiane Fidelis Querino.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) -  
Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, 2026.

Bibliografia.

1. Reforma Tributária. 2. Aquisição de bens e serviços. 3. Setor de  
compras. 4. Sistema tributário brasileiro. 5. Gestão tributária.. I. Querino,  
Fabiane Fidelis, orient. II. Título.

Ficha gerada automaticamente com os dados fornecidos pelo autor.

**LARA LAIS DOS SANTOS LINO**

**REFORMA TRIBUTÁRIA E A POTENCIAL NO PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE  
BENS E SERVIÇOS**

O(A) Presidente da banca examinadora abaixo  
assina a aprovação do(a) Trabalho de  
Conclusão de Curso apresentado(a) como  
parte dos requisitos para obtenção do título de  
Bacharel em Ciências Contábeis pela  
Universidade Federal de Alfenas.

Aprovada em: 17 de Junho de 2026

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Fabiane Fidelis Querino  
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Vinícius de Souza Moreira  
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

Prof. Dr. Hugo Lucindo Ferreira  
Universidade Federal de Alfenas

Assinatura:

## RESUMO

O presente estudo analisou, sob a perspectiva de especialistas da área tributária, a influência da reforma tributária brasileira sobre o processo de aquisição de bens e serviços, identificando mudanças operacionais, financeiras e estratégicas decorrentes da implementação do IVA dual. Foi realizada uma pesquisa de campo por meio de formulário eletrônico aplicado de forma anônima com quinze profissionais localizados parte em Varginha, Três Corações e São Paulo, atuantes nas áreas fiscal, tributária, financeira, controladoria e compras. As respostas obtidas permitiram identificar que a Reforma Tributária tende a gerar efeitos significativos nos processos de aquisição de bens e serviços, exigindo das empresas maior planejamento, adaptação operacional e integração entre áreas. Os resultados apontaram preocupações relacionadas ao período de transição do novo sistema tributário, à revisão de contratos, à atualização de sistemas ERP, ao aproveitamento de créditos fiscais e à necessidade de reestruturação das estratégias de compras. Em contrapartida, também foram identificadas percepções positivas relacionadas à simplificação tributária, aumento da transparência fiscal e possibilidade de ganho de competitividade para organizações que se prepararam antecipadamente. Por fim, conclui-se que a Reforma Tributária representa uma mudança estrutural relevante para o ambiente corporativo brasileiro, exigindo das empresas não apenas adequações fiscais, mas também revisões estratégicas em seus processos internos de aquisição e gestão da cadeia de suprimentos.

Palavras-chave: Reforma Tributária; aquisição de bens e serviços; setor de compras; sistema tributário brasileiro; gestão tributária.

## **ABSTRACT**

This study analyzed, from the perspective of tax specialists, the influence of the Brazilian Tax Reform on the process of acquiring goods and services, identifying operational, financial, and strategic changes resulting from the implementation of the dual Value Added Tax (VAT) system. A field survey was conducted through an anonymous electronic questionnaire administered to fifteen professionals located partly in Varginha, Três Corações, and São Paulo working in the fiscal, tax, financial, controlling, and procurement areas. The responses obtained revealed that the Tax Reform is expected to generate significant impacts on the acquisition processes of goods and services, requiring organizations to adopt greater planning, operational adaptation, and cross-functional integration. The findings highlighted concerns regarding the transition period to the new tax system, contract reviews, ERP system updates, the utilization of tax credits, and the need to restructure procurement strategies. Conversely, positive perceptions were also identified, particularly concerning tax simplification, increased fiscal transparency, and the potential for enhanced competitiveness among organizations that prepare in advance. Finally, it can be concluded that the Tax Reform represents a significant structural change for the Brazilian corporate environment, requiring companies not only to make tax-related adjustments but also to undertake strategic revisions of their internal procurement processes and supply chain management practices.

Keywords: Tax Reform; acquisition of goods and services; procurement sector;  
Brazilian tax system; tax management.

## SUMÁRIO

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO .....                                                                                      | 16 |
| 2 DA ESTRUTURA DO SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO E SUAS<br>TRANSFORMAÇÕES COM A REFORMA TRIBUTÁRIA ..... | 18 |
| 2.1 O SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO ANTES DA REFORMA DE 2023....                                        | 18 |
| 2.2 TENTATIVAS ANTERIORES DE REFORMULAÇÃO TRIBUTÁRIA .....                                              | 21 |
| 2.3 A REFORMA TRIBUTÁRIA DE 2023: MUDANÇAS E ESTRUTURA.....                                             | 23 |
| 2.4 SETOR DE AQUISIÇÃO E ÁREA ESTRATÉGICA .....                                                         | 26 |
| 3 METODOLOGIA.....                                                                                      | 29 |
| 4 ANÁLISE DE RESULTADOS .....                                                                           | 32 |
| 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ENTREVISTADOS .....                                                          | 32 |
| 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS .....                                                             | 35 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                                                                           | 40 |
| REFERÊNCIAS.....                                                                                        | 42 |
| APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS .....                                              | 46 |

## 1 INTRODUÇÃO

A reforma tributária brasileira, instituída pela Emenda Constitucional (EC) nº 132/2023, representa a mais profunda transformação no sistema de tributação sobre o consumo desde a promulgação da Constituição de 1988 (Guerra, 2024). Durante décadas, diferentes órgãos governamentais, pesquisadores, organizações empresariais e organismos internacionais apontaram a necessidade de modernizar um sistema caracterizado por elevada complexidade, sobreposição de normas, cumulatividade e alto custo de conformidade (Grupo Fiscoplan, 2024).

A reformulação dos tributos sobre bens e serviços surge, portanto, como resposta a um conjunto de disfunções estruturais que historicamente impactam a competitividade da economia brasileira (Brasil, 2023; Silva, 2025). A partir dessa mudança, Programa de Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (Cofins), Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Serviço (ISS) serão substituídos por dois novos impostos, a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), estruturados nos moldes de um Imposto sobre Valor Agregado (IVA) dual, além da criação do Imposto Seletivo (IS), conforme estabelece o texto constitucional atualizado (Brasil, 2023; Shingai; Vasconcelos, 2025; Mendes; Querino, 2026). Com regras mais uniformes, crédito financeiro amplo e incidência no destino, a reforma busca alinhar o país às práticas tributárias utilizadas pela maior parte das economias desenvolvidas (OCDE, 2022; Shingai; Vasconcelos, 2025).

Esse contexto legislativo e econômico produz efeitos diretos sobre a gestão organizacional, especialmente sobre o processo de aquisição de bens e serviços. A área de compras desempenha função central no abastecimento das empresas, na análise de custos, na negociação com fornecedores e na garantia de conformidade com a legislação aplicável (Lima, 2025). A transição para o novo modelo tributário exige a revisão de rotinas, contratos, modelos de precificação, controles internos e sistemas integrados de gestão, já que a não cumulatividade e a forma de apuração dos créditos tributários passam a seguir novas regras definidas pela reforma. Assim, torna-se essencial compreender de que maneira a mudança alterará a dinâmica de aquisição de bens e serviços e quais adaptações serão necessárias para manter a eficiência operacional e a segurança jurídica no ambiente corporativo.

Diante desse cenário, o presente estudo busca responder ao seguinte



problema de pesquisa: como a reforma tributária, instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023, influencia o processo de aquisição de bens e serviços nas organizações, sob a perspectiva de especialistas da área tributária, considerando mudanças em créditos, alíquotas, *compliance* e estrutura dos tributos sobre o consumo? A definição desse problema encontra respaldo nos materiais oficiais disponibilizados pelo Congresso Nacional, que detalham a estrutura do novo sistema e os desafios da transição (Senado Federal, 2023).

Para orientar a investigação, o objetivo consiste em analisar, sob a perspectiva de especialistas da área tributária, a influência da reforma tributária brasileira sobre o processo de aquisição de bens e serviços, identificando mudanças operacionais, financeiras e estratégicas decorrentes da implementação do IVA dual.

A relevância do tema decorre de sua atualidade e impacto direto na rotina das empresas, pois a reforma modifica a lógica de funcionamento dos tributos sobre o consumo, alterando incentivos econômicos, procedimentos de apuração e mecanismos de compensação tributária, como amplamente discutido nas análises técnicas do Ministério da Fazenda e nos relatórios do Legislativo (Brasil, 2023; Câmara dos Deputados, 2023).

Para as organizações, esses ajustes significam a necessidade de revisar estratégias de compras, realinhar preços, redefinir contratos e aprimorar controles internos. A compreensão das alterações se torna indispensável para evitar perdas financeiras, reduzir riscos fiscais e garantir a competitividade empresarial em um ambiente de transição normativa (Scaccioti Josef, 2024). Além disso, o estudo contribui academicamente ao oferecer uma análise estruturada sobre os efeitos da reforma em um setor crítico da gestão corporativa.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, sendo primeiro aquele em que é apresentada a introdução, o segundo é composto pela metodologia e seu detalhamento, enquanto o terceiro contém a revisão literária do antigo modelo tributário brasileiro e as alterações advindas da reforma tributária e é abordado o setor de compras de forma resumida, o quarto apresenta os efeitos da reforma tributária no setor de compras. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 DA ESTRUTURA DO SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO E SUAS TRANSFORMAÇÕES COM A REFORMA TRIBUTÁRIA

### 2.1 O SISTEMA TRIBUTÁRIO BRASILEIRO ANTES DA REFORMA DE 2023

Inicialmente, o sistema tributário brasileiro passou pela sua primeira reforma tributária em 1965, sendo esta instituída pela Emenda Constitucional nº 18 (Brasil, 1965) e pela lei nº 5.172 (Brasil, 1966). Neste contexto, os principais objetivos que ocasionaram tais mudanças foram os de modernizar e simplificar o cenário fiscal, de forma a integrá-lo à realidade política e econômica oriundos do estágio de desenvolvimento atingido pela economia brasileira (Oliveira, 2020). Cardoso (1986) afirma que esta buscou corrigir algumas deficiências decorrentes das reformas anteriores, reduzindo o número de impostos e estabelecendo uma nova definição para o fato gerador.

A sua importância está relacionada à modernização do sistema tributário, a fim de acompanhar as transformações sociais, econômicas e políticas aplicadas no Brasil.

Em 1988, o Brasil passou pela sua segunda reforma, através da promulgação da Constituição Federal (Brasil, 1988), que diferentemente da ocorrida em 1965, ela não teve a instituição de nenhum tributo, mas sim como o principal objetivo o de descentralizar o poder da União, de forma a conceder mais autonomia para os estados e municípios sob os impostos que incidem sobre o consumo segundo Viol (2000, apud Sales, Soares, Lins, 2025). Os impostos e taxas ficaram separados da seguinte forma, apresentada no Quadro 1:

Quadro 1 - Estrutura da distribuição dos tributos entre os entes federativos após a Constituição de 1988

| União                                         | Estados                                                   | Municípios                   |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------|
| Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) | Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) | Imposto sobre Serviços (ISS) |

|                                                                 |  |  |
|-----------------------------------------------------------------|--|--|
| Programa de Integração Social (PIS)                             |  |  |
| Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) |  |  |
| Imposto de Importação (II)                                      |  |  |

Fonte: elaborado pela autora com base na Constituição Federal (1988).

Dentre as novidades existentes neste processo, houve a inclusão dos princípios tributários nos artigos 150 e 145 da CF, sendo eles: o princípio da legalidade, da anterioridade, da irretroatividade e da capacidade contributiva (Brasil, 1988). Além disso, no artigo 146 houve a determinação de que a instituição de um imposto se dá pela Lei Complementar, visando regulamentar o poder de tributar e seguindo as normas regidas pelo direito tributário (Gonçalves, 2024). Apesar das reformas estruturais promovidas em 1965 e, posteriormente, com a Constituição Federal em 1988, o sistema tributário brasileiro continuou apresentando elevados níveis de complexidade e ineficiência. O Brasil adota um modelo federativo no qual os entes da federação possuem autonomia administrativa e competências próprias, inclusive no que se refere à arrecadação tributária (Carvalho, 2019). Nesse contexto, a Constituição estabelece que União, estados, Distrito Federal e municípios possuem atribuições específicas para instituir e cobrar determinados tributos (Brasil, 1988).

Em razão dessa divisão de competências, o sistema tributário brasileiro apresenta grande diversidade de tributos incidentes sobre a produção, a circulação e a prestação de serviços, de forma que empresas que atuam no país precisam deter o conhecimento de normas estabelecidas por diferentes esferas governamentais ao considerarem atividades intermunicipais e interestaduais (Brasil, 2023). Considerando a existência de 5.568 municípios, 26 estados, além do Distrito Federal e da União, os contribuintes são obrigados a acompanhar um amplo conjunto de legislações, procedimentos e exigências fiscais definidos por cada administração tributária (Brasil, 2023; Mendes; Querino, 2026).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT) (2025), desde a promulgação da Constituição de 1988, de todas as normas editadas nos últimos 37 anos, 6,59% de estão relacionadas a tributos, significando que, em

média, foram publicadas, 40 normas tributárias por dia. Na Quadro 2 é possível visualizar o total de normas modificadas por esfera:

Quadro 2 - Quantidade de normas modificadas por esfera desde a instituição da Constituição Federal de 1988 até o final de setembro/2025

| Esferas   | Normas (Gerais) | Normas (Tributárias) | % de Normas Tributárias |
|-----------|-----------------|----------------------|-------------------------|
| Federal   | 199.337         | 47.239               | 23,70%                  |
| Estadual  | 2.386.067       | 179.094              | 7,51%                   |
| Municipal | 5.637.053       | 315.347              | 5,59%                   |
| Total     | 8.222.457       | 541.680              | 6,59%                   |

Fonte: Elaborada pela autora com base em IBPT, 2025.

Além disso, determinadas operações podem estar sujeitas a regras específicas relacionadas ao tipo de produto, ao setor econômico ou à localização da atividade, o que amplia ainda mais a complexidade do sistema. Essa multiplicidade de normas e obrigações acaba elevando os custos de conformidade tributária para as empresas. Quando alguma exigência legal deixa de ser observada, podem surgir penalidades e custos adicionais, o que impacta diretamente a lucratividade e reduz a competitividade das organizações. Outro ponto existente é a chamada guerra fiscal, que consiste na concessão de incentivos, benefícios e isenções tributárias por estados e municípios com o objetivo de atrair empresas, investimentos e geração de empregos para seus territórios (Silva; Navarro; Villar, 2025). Esse fenômeno ocorreu principalmente em razão da elevada autonomia tributária dos entes federativos sobre o ICMS, levando diversos estados a reduzirem cargas tributárias sem a devida aprovação unânime do Conselho Nacional de Política Fazendária (CONFAZ) (Silva; Navarro; Villar, 2025).

Como consequência, instaurou-se um ambiente de intensa competitividade entre os estados, marcado por disputas econômicas, insegurança jurídica e desequilíbrios federativos, uma vez que regiões com maior capacidade de concessão de incentivos passaram a concentrar investimentos em detrimento de localidades menos desenvolvidas (Vasques, 2023).

Diante do exposto, verifica-se que, mesmo após as reformas implementadas, o sistema tributário brasileiro continuou apresentando problemas estruturais relacionados à sua complexidade, à fragmentação das competências entre os entes federativos e à constante alteração das normas fiscais. Assim, a permanência dessas dificuldades ao longo das últimas décadas evidenciou a necessidade de novas mudanças estruturais capazes de simplificar o sistema, aumentar a segurança jurídica e torná-lo mais adequado às demandas econômicas contemporâneas. Nesse contexto, diferentes propostas de reforma tributária passaram a ser discutidas ao longo do tempo, buscando enfrentar as distorções acumuladas e promover maior eficiência ao sistema tributário nacional.

## 2.2 TENTATIVAS ANTERIORES DE REFORMULAÇÃO TRIBUTÁRIA

Ao longo das últimas décadas, dado os problemas expostos anteriormente, a necessidade de reformulação do sistema tributário brasileiro tornou-se um tema recorrente no debate econômico e político. A complexidade da estrutura tributária, marcada pela multiplicidade de tributos, pela fragmentação das competências entre os entes federativos e pela constante alteração das normas fiscais, passou a ser apontada como um dos principais entraves ao desenvolvimento econômico e à competitividade das empresas no país.

Nesse contexto, diferentes governos apresentaram propostas de reforma tributária com o objetivo de simplificar a tributação sobre o consumo, reduzir distorções econômicas e tornar o sistema mais eficiente. O Quadro 3 apresenta as principais tentativas de reforma tributária realizadas no Brasil nas últimas décadas, destacando seus objetivos e a situação de cada proposta.

Quadro 3 - Principais propostas de reforma tributária no Brasil desde a redemocratização (1995-2023)

| Governo / Período | Proposta principal                                                    | Instrumento legal | Situação  |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|
| 1995 - FHC        | Unificação parcial de tributos sobre o consumo e padronização do ICMS | PEC nº 175/1995   | Arquivada |

|                                  |                                                                           |                                                         |                                       |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| 2003 - Lula<br>(1º mandato)      | Simplificação do ICMS e redução da cumulatividade do PIS/Cofins           | PEC nº 41/2003                                          | Parcialmente aprovada (EC nº 42/2003) |
| 2008 - Lula<br>(2º mandato)      | Redução gradual das alíquotas do ICMS e criação de fundos de compensação  | PEC nº 233/2008                                         | Não aprovada                          |
| 2011-2016 -<br>Dilma<br>Rousseff | Uniformização das alíquotas interestaduais do ICMS                        | Propostas legislativas sobre ICMS                       | Não aprovada                          |
| 2017 - Michel<br>Temer           | Simplificação tributária com unificação de PIS e Cofins                   | Proposta de reforma tributária                          | Tramitação interrompida               |
| 2019-2022 -<br>Jair<br>Bolsonaro | Criação da CBS para substituir PIS/Cofins e debate sobre imposto digital  | PL nº 3.887/2020;<br>PEC nº 45/2019;<br>PEC nº 110/2019 | Não aprovadas no período              |
| 2023 - Lula<br>(3º mandato)      | Reforma da tributação sobre o consumo com criação do IVA dual (IBS e CBS) | EC nº 132/2023                                          | Aprovada                              |

Fonte: elaborada pela autora com base no Congresso em Foco, 2025.

A análise das propostas apresentadas ao longo do tempo demonstra que, embora exista um consenso quanto à necessidade de reformar o sistema tributário brasileiro, as tentativas de mudança enfrentaram obstáculos significativos, sobretudo em razão de interesses divergentes entre os entes federativos e das dificuldades de construção de acordos políticos amplos (Mendes; Querino, 2026).

Como resultado, muitas das iniciativas não avançaram ou resultaram apenas em alterações pontuais, sem promover uma reformulação estrutural do sistema. Esse cenário contribuiu para a permanência de problemas históricos relacionados à complexidade normativa, à insegurança jurídica e aos elevados custos de conformidade tributária. Diante desse contexto, ganhou força, nos últimos anos, a discussão em torno de uma reforma mais abrangente da tributação sobre o consumo, culminando na proposta que viria a ser aprovada em 2023. Na seção seguinte

apresenta-se os principais aspectos dessa nova reforma tributária e os objetivos que orientaram sua formulação.

### 2.3 A REFORMA TRIBUTÁRIA DE 2023: MUDANÇAS E ESTRUTURA

A reforma tributária de 2023 teve a sua implementação iniciada em 20 de dezembro de 2023, a partir da aprovação da Emenda Constitucional nº 132, que sancionou a reformulação do Código Tributário Nacional (CTN) (Brasil, 2023; Shingai; Vasconcelos, 2025).

Como destacado pelo Ministério da Fazenda (2023), a estrutura fiscal nacional apresenta grande complexidade devido à inúmera quantidade de normas existentes e alteradas diariamente e a sua falta de transparência, que ocasiona alto nível de litigiosidade. A partir do fato exposto, esta mudança tem como objetivo a simplificação da tributação, sendo a sua maior alteração a unificação dos tributos existentes em dois existentes, sendo estes o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), que juntos substituirão o ICMS, PIS, COFINS, IPI e ISS (Souza; Moura, 2024).

De um lado, o IBS será instituído pelos municípios, estados e Distrito Federal, substituindo o ICMS e ISS, sendo a soma das alíquotas do estado e do município de destino, incidindo sobre operações com bens materiais ou imateriais, inclusive direitos, ou com serviços (Brasil, 2023). Também recairá sobre a importação dos itens supracitados, salvo as exportações (Brasil, 2023; Shingai; Vasconcelos, 2025).

Do outro lado, o CBS, será de competência federal custeando a seguridade de forma social, através da unificação do recolhimento do IPI, PIS e COFINS, também incidindo sobre as operações de bens materiais, imateriais ou com serviços e a importação dos mesmos, independentemente da finalidade (Brasil, 2026; Shingai; Vasconcelos, 2025).

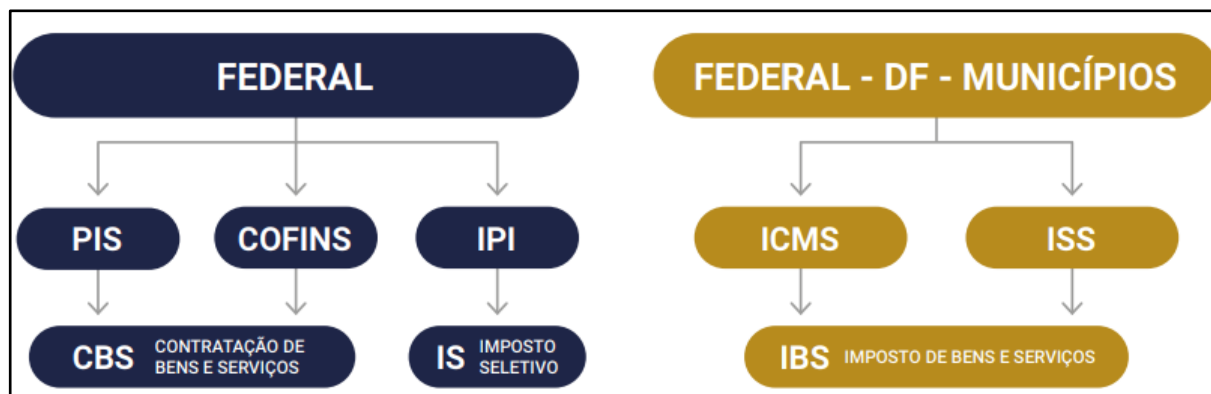
Quanto ao IPI, deve-se ressaltar que embora a proposta inicial previa a extinção do IPI, a EC 132/2023 manteve o imposto para preservar a competitividade da Zona Franca de Manaus, reduzindo sua incidência a zero apenas para determinados produtos fabricados fora da região incentivada (PWC, 2025). Outro ponto é que a LC nº 214/2025 ampliou as hipóteses de redução do IPI e criou mecanismos de créditos presumidos para empresas instaladas na Zona Franca, buscando minimizar impactos econômicos e preservar incentivos regionais (PWC, 2025; Shingai; Vasconcelos,

2025).

O imposto seletivo (IS), também de competência da União e apelidado de “Imposto do Pecado”, possui uma abordagem específica, tendo como base tributável a produção, extração ou importação de bens e serviços que apresentem impactos negativos à saúde ou ao meio ambiente (Guerra, 2024). A sua natureza é extrafiscal, ou seja, visa desestimular o consumo de bens ou serviços que sejam nocivos à saúde ou ao meio ambiente, como por exemplo: bebidas alcoólicas, açucaradas, cigarros (Thomson Reuters, 2025; Shingai; Vasconcelos, 2025).

Na Figura 1 resume-se e a apresenta-se e a apresenta de forma dinâmica a migração dos tributos atuais e seus substituintes:

Figura 1 - Distribuição dos atuais impostos conforme a Reforma Tributária de 2023.



Fonte: Guerra (2024).

Outra característica da reforma é que ela está ocorrendo de forma faseada, de forma a sua implementação não ocorrerá integralmente em 2026, sendo prevista para estar aplicada totalmente em 2033, conforme explicitado na Figura 2 (Serasa, 2025).



Figura 2 - Fases do processo de implementação da Reforma Tributária



Fonte: Serasa (2025).

Conforme apresentado na Figura 2, a reforma tributária foi estruturada com um período de transição gradual entre os anos de 2026 e 2033, com o objetivo de permitir a adaptação progressiva de empresas, entes federativos e sistemas fiscais ao novo modelo de tributação sobre o consumo, de forma a evitar impactos abruptos na economia e garantindo maior segurança jurídica durante o processo de implementação (Brasil, 2026)

O ano de 2026 marca o início da fase de transição, caracterizada como um período experimental ou de testes. Nessa etapa, a CBS e o IBS passam a ser aplicados com alíquotas simbólicas (0,9% e 0,1%), sem impacto financeiro relevante, permitindo que empresas e governos ajustem sistemas, processos e obrigações acessórias (Mello, 2026). Paralelamente, os tributos antigos continuam vigentes, configurando um modelo de convivência entre os dois sistemas.

Em 2027 ocorre a primeira grande mudança estrutural, com a extinção definitiva do PIS e da Cofins e a entrada em vigor da CBS com alíquota cheia, de forma que inicia-se a substituição efetiva dos tributos federais sobre o consumo, exigindo maior adaptação das empresas em relação à apuração e ao controle fiscal (Ministério da Fazenda, 2026). Nos anos seguintes, especialmente a partir de 2029, tem início a

transição dos tributos estaduais e municipais, com a redução progressiva do ICMS e do ISS e a ampliação gradual do IBS, em um processo escalonado que se estende até 2032 (Mello, 2026).

Por fim, em 2033, o novo sistema tributário estará completamente implementado, com a extinção total dos tributos substituídos e a consolidação do modelo baseado na CBS e no IBS (Vincó, 2025). Esse encerramento do período de transição marca a plena vigência do novo sistema, que busca simplificar a tributação

## 2.4 SETOR DE AQUISIÇÃO E ÁREA ESTRATÉGICA

O setor de aquisição, também denominado setor de compras ou suprimentos, exerce papel estratégico dentro das organizações, sendo responsável pelo planejamento, negociação e aquisição de materiais, insumos e serviços necessários para a continuidade das operações empresariais (Vitor et al, 2015). Além de garantir o abastecimento adequado da empresa, essa área possui forte influência sobre os custos operacionais, a qualidade dos produtos adquiridos e a competitividade organizacional (Vitor et al, 2015).

Com a evolução da gestão empresarial, o setor de aquisições deixou de possuir apenas uma função operacional e passou a atuar de forma estratégica, contribuindo para a redução de desperdícios, otimização de recursos e fortalecimento da cadeia de suprimentos (Vitor et al, 2015). Nesse contexto, a gestão eficiente de compras tornou-se essencial para a sustentabilidade financeira e para a tomada de decisões dentro das organizações (Anselmo; Sousa Junior, 2021).

Com a implementação da Reforma Tributária, diversos critérios atualmente utilizados pelas empresas no processo de aquisição de bens e serviços tendem a sofrer alterações relevantes, especialmente em relação à análise tributária das operações e à definição das estratégias de fornecimento. Nesse contexto, práticas historicamente utilizadas para redução de custos poderão perder parte de sua efetividade, exigindo reavaliação da cadeia de suprimentos e dos modelos de compra adotados pelas organizações (Rodrigues, 2025).

Um dos principais pontos está relacionado à redução gradual dos benefícios fiscais atualmente concedidos por determinados estados. No cenário atual, muitas empresas direcionam suas aquisições considerando incentivos tributários regionais que impactam diretamente o custo final dos componentes e mercadorias adquiridas

(Scacciotti Josef, 2024). Com a implementação do IBS e da CBS e a adoção da tributação no destino, parte desses incentivos tende a perder relevância, reduzindo a competitividade tributária entre estados e alterando critérios tradicionalmente utilizados nas decisões de compras (Shingai; Vasconcelos, 2025). Como consequência, empresas poderão enfrentar aumento no custo de determinados itens e necessidade de reestruturação de suas cadeias de fornecimento, priorizando fatores como eficiência logística, capacidade operacional e estabilidade comercial dos fornecedores (Araújo Neto, 2022).

Além disso, determinados cálculos utilizados atualmente para equalização de custos entre estados também tendem a ser impactados pela reforma (Oliveira, 2023). Em operações interestaduais, empresas frequentemente utilizam fatores de equivalência relacionados aos benefícios fiscais existentes, como os coeficientes aproximados de 0,9075 para Minas Gerais e 0,7986 para São Paulo, utilizados para análise comparativa de custos efetivos de aquisição. Entretanto, com a extinção gradual da lógica atual do ICMS e a migração para o modelo do IVA dual, esses mecanismos deverão perder aplicabilidade ao longo da transição tributária, alterando significativamente as análises financeiras realizadas no setor de compras.

Outro aspecto relevante refere-se ao Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), especialmente nas aquisições de itens produzidos fora da Zona Franca de Manaus que possuam fabricação semelhante dentro da região incentivada. Embora a reforma tributária tenha previsto a redução gradual da incidência do IPI, o imposto foi mantido para determinados produtos como forma de preservação da competitividade econômica da Zona Franca. Dessa maneira, empresas poderão continuar enfrentando incidência tributária adicional em operações envolvendo produtos fabricados em outras localidades, o que poderá gerar aumento de custos em determinados componentes e impactar diretamente a estratégia de *sourcing* utilizada pelas organizações (Shingai; Vasconcelos, 2025).

Adicionalmente, observa-se um possível impacto relacionado às aquisições realizadas junto a fornecedores enquadrados no regime do Simples Nacional. Atualmente, muitas empresas optam por fornecedores desse regime em razão de fatores comerciais e operacionais. Contudo, dentro da lógica da não cumulatividade ampla proposta pela Reforma Tributária, a limitação na transferência de créditos tributários provenientes dessas operações poderá reduzir a atratividade financeira dessas aquisições para empresas que dependem fortemente da recuperação de

créditos fiscais (Miranda, 2025). Nesse cenário, organizações poderão passar a reconsiderar critérios de seleção de fornecedores, equilibrando fatores relacionados a custo operacional, aproveitamento de créditos e competitividade tributária.

Dessa forma, verifica-se que a Reforma Tributária tende a provocar mudanças significativas na dinâmica do setor de compras, exigindo das empresas maior capacidade analítica, revisão estratégica das operações e integração entre as áreas fiscal, financeira e de suprimentos. Mais do que alterações exclusivamente tributárias, as mudanças previstas impactam diretamente os critérios de tomada de decisão relacionados à cadeia de fornecimento e à estrutura de custos das organizações.

### 3 METODOLOGIA

O presente estudo tem como objetivo analisar, sob a perspectiva de especialistas da área tributária, a influência da reforma tributária brasileira sobre o processo de aquisição de bens e serviços, identificando mudanças operacionais, financeiras e estratégicas decorrentes da implementação do IVA dual.

Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, que segundo Godoy (1995), caracteriza-se pelo contato direto do pesquisador com o ambiente investigado, utilizando procedimentos como observação, entrevistas, análise documental e estudo de campo. O pesquisador atua como o principal instrumento de coleta e interpretação dos dados, procurando compreender os fenômenos de forma ampla e contextualizada. Este tipo de pesquisa está sendo utilizado, uma vez que busca compreender os efeitos da Reforma Tributária sob uma perspectiva analítica, ao mesmo tempo em que utiliza dados coletados por meio de formulário para complementar o estudo com percepções práticas sobre o tema.

Foi realizada uma pesquisa de campo, que de acordo com Piana (2009), é definida a partir da coleta de dados diretamente no ambiente em que ocorre o fenômeno estudado, permitindo ao pesquisador observar a realidade e obter informações por meio do contato com os sujeitos pesquisados, utilizando técnicas como entrevistas, questionários e observação. A sua execução ocorreu por meio da aplicação de um formulário eletrônico, elaborado pela autora do estudo, na plataforma *Google Forms*. O questionário foi disponibilizado de forma anônima e contou com a participação de 15 respondentes, com diferentes perfis profissionais, áreas de atuação e níveis de experiência, buscando ampliar a diversidade de percepções acerca dos impactos da Reforma Tributária nos processos de aquisição de bens e serviços nas organizações.

Outra característica desta pesquisa é que ela possui amostragem não probabilística, sendo esta advinda da seleção dos elementos da pesquisa sem que todos os integrantes da população tenham probabilidade conhecida de serem escolhidos (Oliveira, 2001). Esse tipo de amostragem é utilizado quando há limitações de tempo, recursos ou acesso aos participantes, sendo amplamente empregado em pesquisas exploratórias e acadêmicas, embora apresente limitações quanto à possibilidade de generalização dos resultados (Oliveira, 2001).

O desenvolvimento deste estudo envolveu a aplicação de um questionário

estruturado composto por doze questões destinadas à caracterização do perfil dos respondentes e à identificação das percepções relacionadas aos impactos da Reforma Tributária no processo de aquisição de bens e serviços nas organizações. O instrumento abordou aspectos relacionados às mudanças em créditos tributários, alíquotas, compliance, planejamento tributário, custos operacionais, adaptação dos sistemas empresariais e impactos estratégicos decorrentes da implementação do IVA dual instituído pela Emenda Constitucional nº 132/2023.

Quanto a estrutura do questionário, este foi composto por 12 questões. Destas, cinco foram destinadas à caracterização do perfil dos participantes, contemplando informações como cargo, área de atuação, ramo de atuação, tempo de experiência profissional e formação acadêmica, e sete consistiram em perguntas abertas, elaboradas com o propósito de identificar as percepções, experiências e opiniões dos profissionais acerca dos impactos da Reforma Tributária no processo de aquisição de bens e serviços nas empresas. A estrutura do questionário foi desenvolvida de forma a possibilitar a obtenção de informações tanto sobre o perfil dos respondentes quanto sobre suas análises e percepções em relação ao tema investigado. O instrumento de pesquisa encontra-se apresentado integralmente no Apêndice A deste trabalho.

O período de coleta de dados ocorreu durante os meses de abril e maio de 2026, considerando a disponibilidade e o retorno dos participantes convidados. O questionário foi divulgado por diferentes canais, visando ampliar o alcance do público-alvo da pesquisa, ocorrendo entre profissionais do ambiente de trabalho da pesquisadora, por meio de contatos estabelecidos na rede social profissional *LinkedIn* e mediante o apoio de colaboradores que compartilharam o formulário com colegas atuantes em áreas relacionadas ao tema da pesquisa.

A seleção dos participantes ocorreu por amostragem não probabilística, do tipo conveniência, considerando a acessibilidade dos respondentes e sua atuação em áreas relacionadas ao objeto de estudo. Esse procedimento mostrou-se adequado em razão da inexistência de uma lista completa da população-alvo e da necessidade de alcançar profissionais com experiência compatível com os objetivos da pesquisa.

A participação foi voluntária e o questionário foi respondido de forma anônima, não sendo coletadas informações que possibilitassem a identificação dos participantes, como nome, empresa ou localização geográfica. Essa estratégia teve como objetivo preservar a privacidade dos respondentes e favorecer respostas mais espontâneas e fidedignas, reduzindo possíveis constrangimentos ou vieses

decorrentes das respostas.

A análise buscou identificar tendências, pontos de atenção e possíveis efeitos que poderão ser gerados no contexto empresarial, especialmente nas atividades ligadas ao setor de compras e suprimentos. Os dados coletados foram inicialmente organizados e posteriormente sistematizados para análise. As respostas às questões abertas foram submetidas à análise qualitativa de caráter descritivo e interpretativo, buscando identificar padrões, recorrências, percepções e convergências entre os participantes. Posteriormente, os resultados foram relacionados ao referencial teórico apresentado ao longo do trabalho, possibilitando a discussão dos principais impactos da Reforma Tributária no processo de aquisição de bens e serviços, bem como dos desafios e oportunidades percebidos pelos profissionais participantes da pesquisa. Dessa forma, a metodologia adotada permitiu relacionar os conceitos teóricos estudados com a percepção prática dos participantes da pesquisa, contribuindo para uma compreensão mais ampla acerca da nova fase adotada pelo cenário tributário brasileiro.

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Conforme citado na seção anterior, dado o objetivo de compreender os possíveis impactos da Reforma Tributária no processo de aquisição de bens e serviços, foi realizada uma pesquisa de campo por meio de formulário eletrônico aplicado de forma anônima pela plataforma *Google Forms*. Ao todo, participaram 15 profissionais atuantes em áreas relacionadas à tributação, finanças, controladoria, compras e gestão empresarial.

A partir das respostas obtidas, foi possível analisar as percepções dos participantes em relação às mudanças propostas pela Reforma Tributária e seus possíveis reflexos nos processos organizacionais. A mesma será apresentada nas subseções a seguir.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS ENTREVISTADOS

A pesquisa contou com a participação de 15 respondentes, cujas áreas de atuação estão diretamente relacionadas aos impactos que a Reforma Tributária poderá gerar nas organizações, especialmente nos processos de aquisição de bens e serviços, como visa o presente estudo.

Em relação aos cargos ocupados, observou-se a presença de profissionais com diferentes níveis de responsabilidade e experiência, incluindo gerentes fiscais, especialistas tributários, coordenadores, supervisores financeiros, consultores e profissionais da área de compras. Essa diversidade contribuiu para a obtenção de percepções mais amplas acerca das mudanças previstas pela reforma e seus possíveis reflexos operacionais e estratégicos. No quadro 4 é possível visualizar essa variedade de áreas e profissionais, sendo um resumo das principais características dos entrevistados:

Quadro 4 – Resumo das principais características dos entrevistados

| Entrevistado   | Formação         | Profissão                       | Área de atuação  | Ramo de atuação                              | Tempo de Atuação |
|----------------|------------------|---------------------------------|------------------|----------------------------------------------|------------------|
| Entrevistado 1 | Engenharia Civil | Engenheiro Civil de Suprimentos | Construção Civil | Contratações Técnicas e Compras Estratégicas | 6 a 10 anos      |



|                 |                                                                                                                                                      |                               |                                    |                              |                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-----------------|
| Entrevistado 2  | Economia                                                                                                                                             | RGM                           | Finanças                           | Industria                    | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 3  | Bacharel em Administração, Pós graduação em Direito Tributário e MBA em Auditoria, Controladoria e Finanças                                          | Especialista Fiscal           | Indústria Metalúrgica              | Fiscal / Tributário          | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 4  | Ciências Contábeis                                                                                                                                   | Coordenadora Fiscal           | Fiscal                             | Indústria                    | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 5  | Advogado, Contador e Mestre em Direito Político e EconômicoOL                                                                                        | Gerente Tributário            | Jurídico Tributário                | Área tributária              | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 6  | MESTRE EM ADM - ESPECIALISTA TRIBU. - CONTADOR                                                                                                       | SÓCIO                         | CONSULTORIA TRIBUTÁRIA             | TRIBUTOS                     | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 7  | Graduado em Ciências Contábeis, Pós Graduado em Comércio Exterior e Negócios Internacionais, e MBA em Gestão Estratégica e Inteligência em Negócios. | Consultor Tributário          | Tributária, Contábil e Financeira. | Contabilidade em Geral.      | 6 a 10 anos     |
| Entrevistado 8  | Superior Completo                                                                                                                                    | Gerente Fiscal                | Tributos Indiretos                 | Produtos Eletrodomésticos    | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 9  | Economia                                                                                                                                             | Gerente                       | Controladoria                      | Financeiro                   | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 10 | Ciências contábeis                                                                                                                                   | Gerente fiscal                | Tributária                         | Indústria                    | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 11 | Graduada em ciências contábeis. MBA em controladoria e finanças FGV.                                                                                 | Coordenadora de contabilidade | Contábil                           | Industria de eletroportateis | Mais de 10 anos |
| Entrevistado 12 | Superior incompleto                                                                                                                                  | Assistente fiscal             | Fiscal                             | Fiscal                       | 3 a 5 anos      |
| Entrevistado 13 | Contabilidade                                                                                                                                        | Supervisor Financeiro         | Finanças e Contabilidade           | Industria                    | 3 a 5 anos      |
| Entrevistado 14 | Graduação em Contabilidade                                                                                                                           | contadora                     | contabil e fiscal                  | Comercio de combustivel      | Mais de 10 anos |

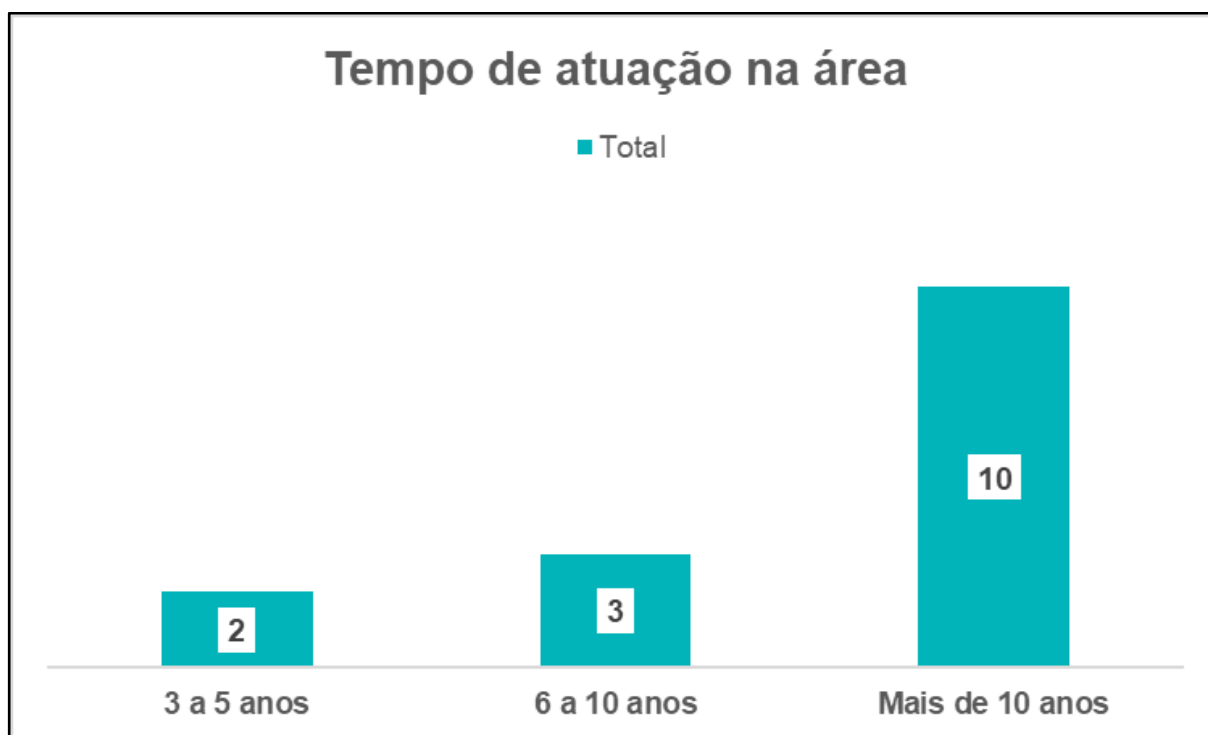
|                    |     |            |         |      |             |
|--------------------|-----|------------|---------|------|-------------|
| Entrevistado<br>15 | Adm | Compradora | Compras | Tech | 6 a 10 anos |
|--------------------|-----|------------|---------|------|-------------|

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Quanto às áreas de atuação, predominam profissionais ligados aos setores fiscal, tributário, contábil, financeiro e de controladoria, além de participantes atuantes em compras e suprimentos. A concentração de respondentes nessas áreas demonstra que o tema possui impacto multidisciplinar, exigindo integração entre diferentes setores das empresas para adaptação às novas exigências tributárias.

No que se refere ao tempo de experiência profissional, a maior parte dos participantes possui ampla vivência na área de atuação. Dos 15 entrevistados, de acordo com o Gráfico 1, 10 afirmaram possuir mais de 10 anos de experiência, enquanto os demais apresentam atuação entre 3 e 10 anos. Esse aspecto reforça a relevância das respostas obtidas, uma vez que foram fornecidas por profissionais com conhecimento prático e contato direto com rotinas empresariais relacionadas à tributação, finanças e aquisições.

Gráfico 1 - Tempo de atuação dos entrevistados na atual área de atuação



Fonte: elaborado pela autora (2026).

Em relação à formação acadêmica, verificou-se predominância de profissionais

graduados em Ciências Contábeis, Economia, Administração e Engenharia, além de participantes com especializações, MBAs e formação voltada para Direito Tributário, Controladoria, Finanças e Gestão Estratégica. Esse perfil demonstra um elevado nível de qualificação técnica entre os respondentes, fator que contribui para uma análise mais consistente sobre os impactos da Reforma Tributária no ambiente corporativo.

Além disso, os participantes atuam em diferentes segmentos econômicos, como indústria, consultoria tributária, tecnologia, comércio de combustíveis, setor financeiro e compras estratégicas. Essa variedade permitiu reunir percepções provenientes de diferentes contextos organizacionais, enriquecendo a análise dos resultados apresentados ao longo da pesquisa.

## 4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS RESULTADOS

A primeira questão buscou identificar a percepção dos participantes sobre os principais impactos da Reforma Tributária no processo de aquisição de bens e serviços nas empresas. De forma geral, os respondentes apontaram que as principais mudanças estão relacionadas à simplificação tributária, alterações na apropriação de créditos, revisão de benefícios fiscais e necessidade de adaptação operacional das empresas. Também foram mencionadas preocupações com o período de transição entre os regimes tributários, que poderá aumentar a complexidade das operações no curto prazo, especialmente em relação à análise de fornecedores, emissão de documentos fiscais e integração entre as áreas de compras, fiscal e controladoria. Parte dos entrevistados destacou que, apesar dos desafios iniciais, a reforma tende a trazer maior segurança jurídica e redução de burocracias no longo prazo.

Esses resultados estão convergentes com os dados da pesquisa “Tax do Amanhã” da Deloitte (2025), que identificou que 66% das empresas participantes demonstram preocupação com a convivência simultânea de dois sistemas tributários até 2032, reconhecendo que a transição exigirá adaptações operacionais relevantes. A pesquisa também evidencia expectativas relacionadas à simplificação dos impostos, maior transparência da carga tributária e redução das obrigações acessórias, aspectos igualmente mencionados pelos entrevistados desta pesquisa.

Na sequência, os participantes foram questionados sobre os principais pontos de atenção que as empresas devem observar no processo de compras diante da Reforma Tributária. As respostas evidenciaram preocupação com a validação

tributária dos fornecedores, a correta utilização de créditos fiscais e a revisão das estratégias de aquisição atualmente utilizadas pelas organizações. Também foram frequentemente mencionados aspectos relacionados à revisão contratual, atualização de sistemas ERP e necessidade de acompanhamento constante das mudanças legislativas. Alguns participantes ressaltaram que empresas que atualmente dependem de incentivos fiscais regionais poderão enfrentar impactos relevantes em custos e competitividade. Os resultados corroboram os apontamentos da Deloitte (2025), segundo os quais muitas empresas já vêm realizando estudos voltados à revisão da cadeia de suprimentos, estrutura operacional e impactos relacionados à perda de incentivos fiscais regionais.

Quando questionados sobre como as empresas devem se preparar para minimizar impactos negativos da reforma, observou-se consenso quanto à importância do planejamento antecipado. Entre os principais pontos mencionados estão o mapeamento de fornecedores críticos, realização de simulações tributárias, capacitação das equipes envolvidas e adequação dos sistemas internos. Além disso, os entrevistados reforçaram a necessidade de integração entre os setores fiscal, financeiro, jurídico e suprimentos, considerando que a reforma afetará diretamente diferentes etapas dos processos organizacionais. Alguns respondentes também destacaram que a antecipação das análises poderá auxiliar as empresas na redução de riscos operacionais e financeiros durante o período de transição.

Essa percepção também é observada na pesquisa da Deloitte (2026), que destaca a necessidade de integração entre pessoas, processos e tecnologia para enfrentar o novo cenário tributário. O estudo aponta que 79% das empresas identificam dificuldades relacionadas à adaptação de sistemas, enquanto 90% relatam desafios na contratação de profissionais qualificados, reforçando a importância do planejamento antecipado e da capacitação técnica das equipes envolvidas.

A quarta questão abordou quais estratégias práticas poderiam ser adotadas para adaptar os processos de aquisição frente à Reforma Tributária. As respostas indicaram que a criação de fluxos de validação tributária antes da contratação de fornecedores será fundamental para evitar inconsistências fiscais futuras. Também foram citadas estratégias como revisão de contratos, renegociação com fornecedores, centralização de compras, fortalecimento do relacionamento entre compras e fiscal e desenvolvimento de indicadores voltados ao acompanhamento dos impactos tributários nas aquisições. De maneira geral, percebe-se que os entrevistados

entendem que o setor de compras deixará de possuir apenas caráter operacional, assumindo papel ainda mais estratégico dentro das organizações.

Esse resultado está alinhado às discussões apresentadas pela Deloitte (2026), que ressaltam que a área tributária vem assumindo papel cada vez mais estratégico nas organizações, especialmente diante da necessidade de integração sistêmica, automação de processos e utilização de dados para apoiar decisões operacionais e financeiras. A pesquisa de campo realizada também destaca que as empresas têm ampliado investimentos em tecnologia e integração entre sistemas ERP, fiscal, contábil e compras como forma de enfrentar os desafios decorrentes da reforma tributária.

Em relação aos riscos e oportunidades trazidos pela implementação da Reforma Tributária, os participantes demonstraram percepções relativamente equilibradas. Entre os principais riscos apontados estão a insegurança durante o período de transição, aumento temporário da carga operacional, possíveis falhas sistêmicas, perda de benefícios fiscais e dificuldades de adaptação das empresas às novas regras. Por outro lado, as oportunidades mencionadas concentram-se principalmente na simplificação dos processos tributários, redução de burocracias, maior transparência fiscal e possibilidade de ganho de competitividade para empresas mais estruturadas. Alguns entrevistados também destacaram que a reforma poderá contribuir para processos de aquisição mais eficientes e estratégicos no futuro.

Posteriormente, os participantes foram questionados sobre a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva pelas empresas que se anteciparem à Reforma Tributária. A maioria dos respondentes afirmou que organizações que iniciarem o processo de adaptação com antecedência poderão obter benefícios relevantes em comparação aos concorrentes. Entre os fatores citados estão maior capacidade de planejamento, melhor negociação com fornecedores, redução de retrabalhos operacionais, aproveitamento mais eficiente de créditos tributários e adaptação mais rápida dos processos internos. Além disso, alguns participantes ressaltaram que empresas preparadas poderão tomar decisões mais assertivas em relação à cadeia de suprimentos e estrutura de custos.

Tal percepção também é reforçada pela Deloitte (2025), que aponta que empresas vêm realizando estudos prévios sobre os impactos da Reforma Tributária buscando minimizar riscos e otimizar processos internos. Segundo a pesquisa, organizações mais preparadas tendem a possuir melhores condições de adaptação

operacional, tecnológica e estratégica frente às mudanças do novo sistema tributário brasileiro.

Por fim, a última questão permitiu que os entrevistados acrescentassem comentários adicionais sobre o tema. As respostas reforçaram a percepção de que a Reforma Tributária não deverá impactar apenas a área fiscal, mas também toda a dinâmica operacional das empresas, especialmente nos processos relacionados à aquisição de bens e serviços. Alguns participantes destacaram a importância de iniciar o planejamento antes da conclusão definitiva do período de transição, enquanto outros enfatizaram que a integração entre áreas será indispensável para garantir uma adaptação eficiente às novas exigências tributárias. De forma geral, observou-se que os entrevistados enxergam a reforma como uma mudança estrutural relevante, capaz de alterar significativamente os processos internos das organizações.

Com base nas recomendações obtidas dos 15 entrevistados para que as empresas possam se preparar para a implementação integral da reforma tributária e obterem o menor impacto possível, foi feito o Quadro 5 contendo as ações necessárias, detalhamento e objetivo destas:

Quadro 5 - Ações recomendadas pelos entrevistados para preparação das empresas

| <b>Estratégia recomendada</b>                           | <b>Detalhamento da ação</b>                                                                                             | <b>Impacto esperado para a empresa</b>                        |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Revisar o cadastro e a validação de fornecedores</b> | Verificar enquadramento tributário, regularidade fiscal e possíveis impactos da reforma sobre fornecedores estratégicos | Maior segurança nas aquisições e redução de inconsistências   |
| <b>Realizar simulações tributárias</b>                  | Projetar cenários para avaliar alterações em custos, créditos tributários e carga fiscal das operações                  | Melhor previsibilidade financeira e apoio à tomada de decisão |
| <b>Atualizar sistemas ERP e processos internos</b>      | Adequar parametrizações fiscais, fluxos operacionais e integrações sistêmicas às novas exigências                       | Redução de falhas operacionais e maior integração de          |

|                                                             |                                                                                                       |                                                           |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                             | tributárias                                                                                           | informações                                               |
| <b>Capacitar equipes de compras, fiscal e financeiro</b>    | Promover treinamentos sobre as mudanças da reforma e seus impactos nas rotinas empresariais           | Maior eficiência operacional e redução de erros           |
| <b>Promover integração entre áreas</b>                      | Estabelecer comunicação contínua entre compras, fiscal, controladoria, jurídico e financeiro          | Melhor alinhamento estratégico e decisões mais assertivas |
| <b>Revisar contratos com fornecedores</b>                   | Atualizar cláusulas relacionadas à tributação, reajustes de preços e responsabilidades fiscais        | Minimização de riscos jurídicos e financeiros             |
| <b>Mapear impactos na cadeia de suprimentos</b>             | Identificar operações, materiais e fornecedores mais sensíveis às alterações tributárias              | Maior capacidade de adaptação e mitigação de riscos       |
| <b>Acompanhar atualizações legislativas</b>                 | Monitorar regulamentações, normas complementares e alterações relacionadas à implementação da reforma | Respostas mais rápidas às mudanças tributárias            |
| <b>Desenvolver indicadores de acompanhamento tributário</b> | Criar métricas para monitorar custos, créditos fiscais e desempenho operacional após a reforma        | Maior controle gerencial e suporte estratégico            |
| <b>Reavaliar estratégias de compras e <i>sourcing</i></b>   | Revisar critérios de aquisição, localização de fornecedores e composição da cadeia de suprimentos     | Ganho de competitividade e otimização de custos           |
| <b>Antecipar o planejamento de transição</b>                | Estruturar cronogramas e planos de ação antes da implementação completa da reforma                    | Redução de impactos durante o período de adaptação        |

|                                                   |                                                                                                      |                                                                |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Fortalecer controles internos e auditorias</b> | Revisar procedimentos internos para garantir conformidade tributária e rastreabilidade das operações | Redução de passivos tributários e maior governança corporativa |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|

Fonte: elaborado pela autora (2026).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Reforma Tributária instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023 representa uma das maiores mudanças estruturais do sistema tributário brasileiro nas últimas décadas, especialmente no que se refere à tributação sobre o consumo. Diante desse cenário, o presente estudo buscou analisar os impactos que essas alterações poderão gerar no processo de aquisição de bens e serviços dentro das organizações.

Foi possível compreender que o sistema tributário brasileiro historicamente apresentou elevado nível de complexidade, excesso de normas, cumulatividade tributária e insegurança jurídica, fatores que contribuíram para o aumento dos custos operacionais e dificuldades enfrentadas pelas empresas. Nesse contexto, a reforma surge com a proposta de simplificação tributária, maior transparência fiscal e redução das distorções existentes no modelo atual.

Além disso, a pesquisa de campo permitiu identificar que os impactos da reforma ultrapassam a esfera exclusivamente fiscal, alcançando diretamente os processos de compras, gestão de fornecedores, contratos e planejamento estratégico das organizações. Os entrevistados demonstraram preocupação principalmente com o período de transição, adaptação dos sistemas internos, utilização de créditos tributários e possíveis alterações nos custos operacionais. Tais resultados convergem com os achados da pesquisa “Tax do Amanhã”, da Deloitte (2025; 2026), que evidencia que a coexistência entre dois sistemas tributários, a necessidade de adequação tecnológica e a integração entre áreas organizacionais representam alguns dos principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras durante o processo de implementação da Reforma Tributária.

Por outro lado, também foi observado que a reforma poderá proporcionar benefícios relevantes no longo prazo, como maior padronização tributária, redução de



burocracias e melhoria na previsibilidade das operações empresariais. Nesse sentido, as empresas que iniciarem o processo de adaptação de forma antecipada tendem a apresentar melhores condições para enfrentar os desafios decorrentes das mudanças legislativas.

Com base nos resultados obtidos, conclui-se que o setor de aquisição tende a assumir papel ainda mais estratégico dentro das organizações, exigindo maior integração com as áreas fiscal, financeira, jurídica e de controladoria. Assim, a preparação antecipada, a revisão de processos internos e o acompanhamento constante das regulamentações tornam-se fatores essenciais para reduzir riscos e garantir maior eficiência operacional durante a implementação do novo sistema tributário.

Por fim, destaca-se que o presente estudo não esgota as discussões acerca do tema, mesmo perante a limitação amostral da presente pesquisa, considerando que a Reforma Tributária ainda se encontra em fase de regulamentação e transição. Dessa forma, recomenda-se que futuras pesquisas acompanhem os impactos práticos da implementação da CBS e do IBS nas organizações, bem como os efeitos efetivos da reforma sobre custos, competitividade e estratégias empresariais ao longo dos próximos anos.

## REFERÊNCIAS

ANSELMO, A; JUNIOR, M. Gestão de compras: estratégias usadas como forma reduzir custos. **Revista Interface Tecnológica**, v. 18, n. 1, 2021.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: Planalto – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Acesso em: 1 abril de 2026.

BRASIL. **Decreto nº 12.955, de 29 de abril de 2026**, regulamenta a Contribuição Social sobre Bens e Serviços – CBS e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2026/decreto/d12955.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2026/decreto/d12955.htm) Acesso em: 30 de abril de 2026.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 132**, de 20 de dezembro de 2023. Altera o Sistema Tributário Nacional e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm) Acesso em: 01 de Dezembro de 2025.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 18, de 1º de dezembro de 1965**. Dispõe sobre o sistema tributário nacional e dá outras providências. Disponível em: Planalto – Emenda Constitucional nº 18, de 1965. Acesso em: 1 abril de 2026.

BRASIL. **Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, aos Estados e aos Municípios. Disponível em: Planalto – Lei nº 5.172/1966 (Código Tributário Nacional). Acesso em: 1 maio de 2026.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Reforma Tributária: materiais de apoio, notas técnicas e tramitação**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/estudos-e-notas-tecnicas/publicacoes-da-consultoria-legislativa/reforma-tributaria>

CIPRIANI JR, Vitor et al. A evolução da área de compras em uma empresa do ramo moveleiro como uma forma de ampliar a sua competitividade. **Revista ESPACIOS**, vol. 36 n. 10, 2015.

CONGRESSO EM FOCO. Após 30 anos, reforma tributária chega à última parada no Congresso, **Congresso em Foco**, 2025. Disponível em: <https://www.congressoemfoco.com.br/noticia/112433/apos-30-anos-reforma-tributaria-chega-a-ultima-parada-no-congresso> Acesso em: 3 de abril de 2026.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Reforma Tributária: o novo Sistema Tributário Brasileiro, **CFC**, 2024. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2024/07/reforma\\_tributaria.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2024/07/reforma_tributaria.pdf). Acesso em: 01 de Dezembro de 2025.

DELOITTE. **Tax do Amanhã: a tecnologia no centro da estratégia na era da Reforma Tributária**. São Paulo: Deloitte, 2026.

DELOITTE. **Tax do Amanhã: transformação tributária estratégica e tecnológica**. São Paulo: Deloitte, 2025.

FISCOPLAN. Reforma Tributária no Brasil: entenda as principais mudanças, **Fiscoplan**, 2024. Disponível em: <https://www.grupofiscoplan.com.br/reforma-tributaria-no-brasil-entenda-as-principais-mudancas/#:~:text=Ap%C3%B3s%20anos%20de%20debates%20e%20negocia%C3%A7%C3%B5es%2C%20a,a%20unifica%C3%A7%C3%A3o%20de%20cinco%20tributos%20sobre%20o> Acesso em: 01 de Dezembro de 2025.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995

GONÇALVES, M. **Reforma tributária**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis), Universidade La Salle, Canoas, 2024.

GRUPO IBT. Estudo do IBPT revela que em 37 anos da Constituição mais de 8,2 milhões de normas foram editadas, 609 por dia, **Grupo IBT**, 2025. Disponível em: <https://www.contadores.cnt.br/noticias/artigos/2025/10/28/estudo-do-ibpt-revela-que-em-37-anos-da-constituicao-mais-de-8-2-milhoes-de-normas-foram-editadas-609-por-dia.html> Acesso em: 25 de abril de 2026

GUERRA, F. **Reforma tributária: o novo sistema tributário brasileiro**. Brasília: Sistema CFC/CRCs, 2024. 23 p. Disponível em: CFC – Reforma tributária: o novo sistema tributário brasileiro.

**Manual da Reforma Tributária** : aspectos práticos do Imposto sobre Bens e Serviços, da Contribuição sobre Bens e Serviços e do Imposto Seletivo. 1. ed. Barueri, SP: Atlas, 2025.

MENDES, R; QUERINO, F. A Reforma Tributária do Consumo no Brasil: uma Análise da Literatura sobre os Desafios para a Contabilidade. **Cadernos de Estudos Interdisciplinares**, v. 8, n. 1, 2026.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Diretrizes da Reforma Tributária e Notas Explicativas**. Brasília: MF, 2023. <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/reforma-tributaria>

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Nova lei de regulamentação da Reforma Tributária aprofunda o federalismo fiscal cooperativo, **Ministério da Fazenda**, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/assuntos/noticias/2026/janeiro/nova-lei-de-regulamentacao-da-reforma-tributaria-aprofunda-o-federalismo-fiscal-cooperativo> Acesso em: 20 de abril de 2026.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Quais os principais problemas do sistema tributário atual? **Brasil, 2023**. Disponível em: Ministério da Fazenda – Quais os principais problemas do sistema tributário atual?. Acesso em: 12 de abril de 2026.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Reforma Tributária – Perguntas e Respostas, **Ministério da Fazenda**, 2026. Disponível em: [https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/reforma-tributaria/arquivos/perguntas-e-respostas-reforma-tributaria\\_.pdf](https://www.gov.br/fazenda/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/reforma-tributaria/arquivos/perguntas-e-respostas-reforma-tributaria_.pdf) Acesso em: 20 de abril de 2026.

MIRANDA, R. **O impacto na emissão do Documento de Arrecadação do Simples Nacional nas micros e pequenas empresas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2025.

NETO, F. **Análise dos efeitos da complexidade da tributação no funcionamento operacional e financeiro das empresas e as propostas de reforma tributária**. Monografia (Graduação em Direito), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2022.

OLIVEIRA, J. **Propostas de reforma tributária e seus efeitos: uma avaliação comparativa**. Carta de Conjuntura, Rio de Janeiro, n. 60, jul.-set., 2023. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/18759>

OLIVEIRA, TMV de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. **Administração on line**, v. 2, n. 3, p. 1-7, 2001.

Organisation for Economic Co-operation and Development. **Consumption Tax Trends 2022**. Paris: OECD Publishing, 2022.

PIANA, M. A pesquisa de campo. **São Paulo: Editora Unesp**, p. 169, 2009.

PWC. **Tax Intelligence: Raciocínios sobre a Reforma Tributária, Série Especial: Efeitos da Reforma do Imposto sobre Consumo nas Operações de M&A**, n. 02, 2025. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/thinking-about-taxes/tax-intelligence/2025/tax-intelligence-raciocinios-ed-02-rt-mea.pdf> Acesso em: 10 de maio de 2026.

RODRIGUES, T. **Impacto da reforma tributária para as micro e pequenas empresas: uma análise sobre competitividade e viabilidade**. 2025. Monografia (Graduação em Direito), Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2025.

SALES, H; SOARES, P; LINS, T. A reforma tributária brasileira e seus possíveis efeitos em uma indústria localizada em Pernambuco. **Revista foco**, v. 18, n. 2, 2025.

SCACCIOTI, B. **Estratégias de planejamento tributário e reorganizações societárias**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito), Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.

SENADO FEDERAL. **Reforma Tributária - Textos aprovados e análises complementares**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br>

SERASA EXPERIAN. Cronograma da Reforma Tributária: o que muda e quando? **Serasa Experian**, 2025. Disponível em: <https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/cronograma-da-reforma-tributaria/> Acesso em: 16 de abril de 2026.

SHINGAI, T; VASCONCELOS, B. **Manual da Reforma Tributária: aspectos práticos do imposto sobre bens e serviços, da contribuição sobre bens e serviços e do imposto seletivo**. 2025.

SILVA, E; NAVARRO, E; VILLAR, E. **Guerra fiscal do ICMS: concessão de incentivo fiscal como principal ponto da disputa entre os estados.**

SILVA, Marcos Raian Paiva. A reforma tributária e seus efeitos na gestão pública: análise das propostas, desafios e perspectivas para um sistema tributário eficiente. **Revista Jurídica da Seção Judiciária de Alagoas**, v. 2, n. 11, 2025.

UNESP. Tipos de revisão de literatura, **UNESP**, 2024. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-revisao-de-literatura.pdf> Acesso em: 01 de Dezembro de 2025.

VASQUES, P. **Federalismo fiscal, ICMS e guerra fiscal: efeitos no desenvolvimento socioeconômico brasileiro.** 2023.

VINCO. Cronograma da Reforma Tributária: como será a transição até 2033? **Grupo Vinco**, 2025. Disponível em: <https://blog.vinco.com.br/cronograma-da-reforma-tributaria/> Acesso em: 20 de abril de 2026.

## **APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS**

### **Mapeamento do perfil do respondente**

1. Qual é o seu cargo atual?
2. Qual é a sua área de atuação?
3. Qual é o seu ramo de atuação?
4. Qual é o seu tempo de atuação na área?
  - 0 a 2 anos
  - 3 a 5 anos
  - 6 a 10 anos
  - Mais de 10 anos
5. Qual é a sua formação acadêmica?

### **Percepções Estratégicas sobre a Reforma Tributária Sem título**

6. Na sua percepção, quais são os principais impactos da reforma tributária no processo de aquisição de bens e serviços nas empresas?
7. Quais são os principais pontos de atenção que as empresas devem observar no processo de compras diante da reforma tributária?
8. Na sua opinião, como as empresas devem se preparar para minimizar impactos negativos da reforma tributária?
9. Quais estratégias práticas você recomendaria para empresas adaptarem seus processos de aquisição frente à reforma tributária?
10. Quais riscos e oportunidades você enxerga para as empresas com a implementação da reforma tributária?
11. Empresas que se anteciparem à reforma tributária podem obter vantagem competitiva? De que forma?
12. Gostaria de acrescentar algum comentário adicional sobre o tema?