

Implicações da Reforma Tributária (CBS/IBS) na Contabilidade de Custos e no Controle Gerencial

Antonio Lopo Martinez

Doutorado em andamento em Direito pela Universidade de Coimbra e Universidade de Salamanca - Portugal

Contador, Auditor Fiscal da Receita Federal do Brasil

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. Instituto Jurídico. Pátio da Universidade. Coimbra/Portugal. 3004-528

E-mail: almartinez@fd.uc.pt

Emilio Mantez Alves Filho

Doutorado em Ciências Contábeis pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professor da Universidade do Estado da Bahia – UNEB

Rodovia BA-512, Km 1,5. Bairro Santo Antônio. Camaçari/BA. CEP: 42800-000

E-mail: emaltez26@gmail.com

RESUMO

A reforma tributária do consumo no Brasil, consolidada pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e pela Lei Complementar nº 214/2025, representa um marco transformador para a contabilidade de custos e a contabilidade gerencial. Ao promover a substituição de cinco tributos cumulativos por dois tributos não cumulativos — a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) —, o sistema tributário brasileiro adota um modelo de Imposto sobre Valor Agregado (IVA) dual, alinhado às práticas internacionais. Este artigo analisa os impactos dessa reforma na mensuração de custos, na formação de preços e nos indicadores de desempenho empresarial. Os resultados apontam para a necessidade de reconfiguração dos sistemas de custeio, revisão dos critérios de alocação de custos indiretos e integração entre os módulos fiscal, contábil e gerencial. Além disso, destacam-se os desafios do setor de serviços, mais exposto ao aumento da carga tributária efetiva. Conclui-se que a reforma, ao eliminar distorções históricas e ampliar a transparência, cria oportunidades para uma gestão de custos mais precisa e estratégica, porém exige uma profunda adaptação dos sistemas de informação e das práticas gerenciais.

Palavras-chave: Reforma tributária. Contabilidade de custos. CBS. IBS. Contabilidade gerencial.

Implications of Brazil's CBS/IBS Tax Reform for Cost Accounting and Managerial Control

ABSTRACT

Brazil's consumption tax reform, established by Constitutional Amendment No. 132/2023 and Complementary Law No. 214/2025, marks a structural transformation in cost and managerial accounting. By replacing five cumulative taxes with two non-

cumulative ones — the Contribution on Goods and Services (CBS) and the Tax on Goods and Services (IBS) — Brazil adopts a dual Value-Added Tax (VAT) model aligned with international standards. This paper examines the reform's impacts on cost measurement, pricing strategies, and performance indicators. Findings indicate the need to redesign costing systems, review indirect cost allocation criteria, and integrate fiscal, accounting, and managerial information modules. Furthermore, the service sector faces significant challenges due to a higher effective tax burden. The study concludes that the reform eliminates historical distortions and enhances transparency. In addition, it offers opportunities for more accurate and strategic cost management, but demands deep adaptation of information systems and managerial practices.

Keywords: Tax reform. Cost accounting. CBS. IBS. Managerial accounting.

Implicaciones de la Reforma Tributaria Brasileña (CBS/IBS) en la Contabilidad de Costos y en el Control

RESUMEN

La reforma tributaria del consumo en Brasil, establecida por la Enmienda Constitucional nº 132/2023 y la Ley Complementaria nº 214/2025, constituye un cambio estructural en la contabilidad de costos y en la contabilidad gerencial. Al sustituir cinco impuestos acumulativos por dos impuestos no acumulativos — la Contribución sobre Bienes y Servicios (CBS) y el Impuesto sobre Bienes y Servicios (IBS) — el país adopta un modelo de Impuesto al Valor Agregado (IVA) dual, alineado con las prácticas internacionales. Este artículo analiza los efectos de la reforma en la medición de costos, la formación de precios y los indicadores de desempeño empresarial. Los resultados muestran la necesidad de rediseñar los sistemas de costeo, revisar los criterios de asignación de costos indirectos e integrar los módulos fiscal, contable y gerencial. Asimismo, se destaca el desafío particular del sector de servicios, más expuesto al aumento de la carga tributaria efectiva. Se concluye que la reforma, al eliminar distorsiones históricas y aumentar la transparencia, crea oportunidades para una gestión de costos más precisa y estratégica, aunque exige una profunda adaptación de los sistemas de información y de las prácticas de gestión.

Palabras clave: Reforma tributaria. Contabilidad de costos. CBS. IBS. Contabilidad gerencial.

1 INTRODUÇÃO

O sistema tributário brasileiro, historicamente reconhecido por sua complexidade e fragmentação, sempre representou um obstáculo à eficiência econômica e à gestão empresarial. Desde a Constituição de 1988, a coexistência de múltiplos tributos sobre o consumo — ICMS, ISS, PIS, COFINS e IPI — gerou cumulatividade, sobreposição de competências e elevados custos de conformidade

(Navarro, 2022). A Emenda Constitucional nº 132/2023 e a Lei Complementar nº 214/2025 inauguram uma nova etapa ao instituírem um modelo dual de Imposto sobre Valor Agregado (IVA), composto pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) (Brasil, 2023a; Brasil, 2025).

Ao substituir cinco tributos heterogêneos por dois de natureza não cumulativa e base ampla, a reforma busca corrigir distorções históricas e aproximar o país das práticas internacionais recomendadas pela OCDE. A simplificação do sistema de consumo e a eliminação da incidência em cascata configuram não apenas uma mudança normativa, mas uma transformação estrutural nas bases de mensuração e controle econômico das organizações (Ministério da Fazenda, 2025).

Sob o ponto de vista gerencial, trata-se de um divisor de águas. A contabilidade, especialmente nas áreas de custos e controladoria, passa a operar em um novo paradigma, no qual a substituição do modelo cumulativo por um sistema de crédito integral redefine a noção de custo e de valor agregado. Tributos que antes eram tratados como despesa passam a ser registrados como ativos recuperáveis, exigindo a recalibração das informações contábeis e gerenciais para refletir uma realidade de neutralidade tributária. A contabilidade de custos, que sempre teve papel relevante na apuração de resultados e na formação de preços, assume agora uma função estratégica na compreensão dos efeitos da reforma sobre margens, rentabilidade e competitividade (Horngren, Datar, & Rajan, 2012; Martins, 2018).

Compreender os impactos da CBS e do IBS sobre a gestão de custos e o desempenho empresarial é imperativo não apenas para o meio acadêmico, mas, principalmente, para gestores e profissionais da contabilidade. A reforma altera o modo como as empresas reconhecem, mensuram e analisam custos, impondo uma integração inédita entre as dimensões fiscal, contábil e gerencial. Questões como a formação de preços, o custo tributário como variável decisória, a alocação de custos indiretos e os ajustes nos sistemas de informação tornam-se centrais à competitividade das organizações.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar os impactos da implementação da CBS e do IBS na contabilidade de custos e na contabilidade gerencial, destacando suas implicações sobre a formação de preços, a análise de desempenho e os processos decisórios. Argumenta-se que a reforma não apenas modifica a estrutura

tributária, mas também reconfigura a lógica da gestão empresarial, promovendo maior transparência e eficiência na mensuração de custos e desempenho econômico.

A estrutura do trabalho é a seguinte: após esta introdução, a seção 2 sintetiza os fundamentos da reforma e suas diferenças em relação ao modelo anterior; a seção 3 discute a contabilidade de custos e gerencial sob a ótica do novo sistema; a seção 4 examina os impactos diretos da tributação sobre os métodos de custeio; a seção 5 analisa as repercussões sobre precificação e indicadores de desempenho; a seção 6 apresenta simulações setoriais; e a seção 7 conclui com implicações práticas e sugestões para pesquisas futuras.

2 PANORAMA SINTÉTICO DA REFORMA TRIBUTÁRIA DO CONSUMO (CBS/IBS)

A Emenda Constitucional nº 132/2023 e a Lei Complementar nº 214/2025 introduziram no Brasil um modelo dual de Imposto sobre Valor Agregado (IVA), composto pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), de competência federal, e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), de competência compartilhada entre estados e municípios (Brasil, 2023a; Brasil, 2025). A substituição dos tributos existentes — ICMS, ISS, PIS, COFINS e IPI — por dois impostos de base ampla e não cumulativos representa um passo decisivo rumo à simplificação e à transparência do sistema tributário brasileiro.

Inspirado nas melhores práticas internacionais, o novo modelo visa eliminar a cumulatividade, reduzir custos de conformidade e ampliar a neutralidade tributária. O IVA dual brasileiro apoia-se em quatro princípios: não cumulatividade plena (crédito integral dos tributos pagos nas etapas anteriores), incidência ampla sobre bens e serviços, cobrança no destino (eliminando a guerra fiscal) e cálculo “por fora”, que destaca o imposto na nota fiscal e evita o efeito cascata (Ministério da Fazenda, 2025).

Embora a não-cumulatividade já exista no atual sistema (CF88, artigo 155, § 2º, I [ICMS]; artigo 153, § 3º, II [IPI]; Lei 10.637/02 [PIS]; Lei 10.833/03 [COFINS]), ela não contempla tributos incluídos nos custos indiretos de fabricação e despesas operacionais, os quais representam parcela significativa dos gastos operacionais, implicando redução das margens bruta e operacional.

A principal mudança, com a nova legislação, é a adoção da não cumulatividade plena, o que significa que o direito ao crédito não se limitará apenas aos tributos sobre

materiais e produtos adquiridos para estoques, nem tampouco aos critérios restritivos do atual PIS e COFINS (que exigem ligação direta com a produção do bem ou prestação do serviço), mas também aos componentes dos custos indiretos de fabricação (ou de prestação de serviços) e despesas operacionais que não estejam expressamente vedados na lei (Brasil, 2025).

Ademais, o novo sistema parece reunir mais vantagens que o atual porque a divisão da arrecadação ao longo da cadeia (a cada operação há incidência do tributo sobre o valor agregado) facilita não só a arrecadação, mas também a fiscalização, uma vez que os próprios agentes são incentivados a inspecionar seus fornecedores para poderem se creditar do imposto pago (De Carvalho, Lukic, Sachsida, Oliveira, & Lozardo, 2018).

Para as empresas, essas mudanças alteram a forma de mensurar custos e apurar margens de rentabilidade. Tributos que antes integravam o custo de produção ou prestação de serviços ou até mesmo as despesas operacionais, passam a ser reconhecidos como créditos tributários, eliminando distorções históricas, tanto na apuração do Custo dos Produtos Vendidos (CPV), como no Resultado Operacional (EBIT) e, por consequência, no Resultado Líquido do Exercício. Essa transição não apenas simplifica a estrutura fiscal, mas também melhora a comparabilidade e a qualidade da informação contábil.

Empresas que adotam o custeio pleno (absorção integral), e o custeamento baseado em atividades (ABC), precisarão recalibrar esses sistemas para contemplar a redução dos custos e despesas operacionais propiciada pelos créditos tributários de CBS e IBS, os quais resultarão em melhorias da rentabilidade por produtos. Esses efeitos deverão servir de ‘munição’ para que os gestores possam tomar decisões mais assertivas sobre mix e continuidade de linhas de produtos, formação de preços, produzir ou comprar, entre outros.

Durante o período de transição (2026–2033), os tributos antigos e os novos coexistirão. Essa fase exigirá planejamento contínuo para implantação de duplo controle fiscal e contábil, ajustes nos planos de contas e novos sistemas de informação gerencial capazes de distinguir tributos recuperáveis de não recuperáveis. Além disso, o crédito de IBS/CBS dependerá do efetivo pagamento do tributo na etapa anterior, impactando temporariamente o fluxo de caixa e o capital de giro das

empresas (KPMG Brasil, 2025). A seguir, o Quadro 1 sintetiza as principais diferenças estruturais entre o sistema anterior e o novo modelo.

Aspecto	Sistema anterior (ICMS, ISS, PIS/COFINS, IPI)	Novo sistema (CBS/IBS)
Número de tributos	Cinco tributos sobre o consumo, com legislações independentes e complexas.	Dois tributos principais (CBS e IBS) com regras harmonizadas e gestão compartilhada.
Cumulatividade	Parcial e variável (ISS e PIS/COFINS cumulativos em vários regimes).	Não cumulatividade plena, com crédito integral de tributos pagos em aquisições.
Base de incidência	Fragmentada entre mercadorias e serviços, gerando disputas de competência.	Base ampla: bens, serviços e direitos, sem distinções artificiais.
Local de cobrança	Predominantemente na origem (ICMS/ISS), gerando guerra fiscal.	No destino do consumo, eliminando incentivos locacionais distorcidos e a guerra fiscal.
Forma de cálculo	Impostos “por dentro” do preço, com incidência em cascata.	Cálculo “por fora”, com transparência sobre a carga tributária.
Crédito tributário	Limitado a insumos essenciais e bens intermediários.	Crédito financeiro amplo sobre todas as aquisições relacionadas à atividade empresarial.

Quadro 1. Comparativo entre o sistema tributário anterior e o novo modelo CBS/IBS

Fonte: Brasil (2023a, 2025); Ministério da Fazenda (2025); Navarro (2022).

Em síntese, a reforma tributária do consumo representa um marco de simplificação e transparência, mas exige das empresas profunda reestruturação nos controles contábeis, fiscais e gerenciais. A contabilidade de custos passa a operar sob a lógica da neutralidade fiscal, em que os tributos são elementos de fluxo — não mais componentes do custo e da despesa —, exigindo métodos de custeio e sistemas de informação adaptados ao novo contexto econômico.

3 CONTABILIDADE DE CUSTOS E CONTABILIDADE GERENCIAL NO CONTEXTO DA REFORMA

A reforma tributária do consumo, ao instituir o modelo dual de IVA composto pela CBS e pelo IBS, transcende o campo fiscal e redefine o papel da contabilidade de custos e da contabilidade gerencial. Mais do que substituir tributos, o novo sistema altera a forma como as empresas mensuram e utilizam informações de custos para controle gerencial e tomada de decisão. Ao transformar tributos sobre consumo em

créditos recuperáveis, a reforma muda o próprio conceito de custo e de valor agregado dentro das organizações (Horngren et al., 2012; Martins, 2018).

Historicamente, a contabilidade de custos evoluiu de um instrumento voltado ao cumprimento fiscal para uma ferramenta estratégica de gestão. Métodos como o custeio por absorção, obrigatório para fins societários e fiscais, o custeio variável, voltado à análise de margem e ponto de equilíbrio, e o custeio baseado em atividades (ABC), centrado na rastreabilidade de custos indiretos, foram progressivamente aprimorados para apoiar decisões gerenciais (Cooper & Kaplan, 1988; Kaplan & Anderson, 2004). Nesse contexto da evolução da contabilidade de custos, a reforma tributária de consumo introduz uma nova dimensão à gestão de custos empresariais: a eliminação da cumulatividade remove distorções históricas, permitindo que o custo reflita o consumo real de recursos produtivos, e não a incidência de tributos sobre tributos.

Com a não cumulatividade plena, os tributos deixam de inflar tanto os custos de insumos, serviços e custos indiretos quanto as despesas operacionais, e passam a ser registrados como créditos tributários a recuperar (Brasil, 2025). Essa mudança aprimora a fidelidade econômica dos relatórios contábeis e torna a margem de contribuição um indicador mais preciso de eficiência operacional. A nova estrutura também demanda ajustes nos sistemas de custeio e nos planos de contas, de modo a distinguir custos líquidos de tributos de despesas não recuperáveis.

No campo da contabilidade gerencial, o impacto é igualmente profundo. O custo tributário passa a ser uma variável de análise estratégica, influenciando o planejamento, o fluxo de caixa e a precificação. Sob o regime CBS/IBS, decisões de *make or buy*, terceirização e mix de produtos dependerão da capacidade de crédito e do momento de recuperação do tributo. Isso exige integração entre as áreas contábil, fiscal e financeira, com atenção especial ao efeito temporal do crédito — que pode afetar a liquidez e o custo financeiro das operações (Shackelford & Shevlin, 2001).

O novo modelo tributário também redefine as fontes de competitividade. Com a eliminação de regimes fiscais diferenciados, as empresas passam a competir pela eficiência operacional e pela gestão estratégica de custos, e não por incentivos tributários. A competitividade dependerá da capacidade de mensurar custos com precisão, controlar desperdícios e converter ganhos fiscais em vantagens econômicas reais (Porter, 1985; Shank & Govindarajan, 1993).

Para um alinhamento entre estruturas de custos e condições de mercado (referência de preços), visando aprimorar a acurácia na fixação de preços, é recomendável que as empresas (notadamente as de manufatura) adotem sistemas como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), integrado com ferramentas digitais de gestão de custos (Celestin, 2018).

Finalmente, a reforma promove uma integração inédita entre contabilidade, controladoria e gestão estratégica. A contabilidade de custos deixa de ser mero registro para tornar-se instrumento de análise econômica e suporte à decisão, permitindo visualizar com maior clareza o desempenho real das unidades de negócio. Essa mudança exige atualização técnica dos profissionais e a revisão dos sistemas de informação gerencial, de forma que as demonstrações reflitam a neutralidade tributária e forneçam subsídios à melhoria da produtividade e rentabilidade.

Em suma, a reforma tributária inaugura uma nova fase da contabilidade de custos no Brasil, caracterizada por transparência, integração e orientação gerencial. O contador contemporâneo passa a atuar como analista estratégico de desempenho, capaz de traduzir os efeitos da neutralidade fiscal em vantagem competitiva e em decisões empresariais mais racionais.

4 IMPACTOS DIRETOS DA REFORMA TRIBUTÁRIA NA GESTÃO DE CUSTOS

A reforma tributária do consumo introduzida pela Lei Complementar nº 214/2025 promove transformações profundas na forma como as empresas brasileiras apuram, analisam e gerenciam seus custos. Ao substituir tributos cumulativos por um modelo de não cumulatividade plena, a CBS e o IBS redesenham a base de cálculo dos custos empresariais e alteram de maneira significativa os métodos de custeio, os critérios de alocação e as métricas de desempenho.

Essa seção examina os efeitos concretos da reforma sobre a contabilidade de custos, estruturando a análise em cinco eixos principais: (i) o novo tratamento dos tributos sobre o consumo; (ii) os impactos sobre o custo de produtos e serviços; (iii) as mudanças nos critérios de alocação de custos indiretos; (iv) as repercussões sobre os sistemas de custeio; e (v) os ajustes requeridos nos sistemas de informação gerencial.

4.1 Alterações no Tratamento dos Tributos sobre o Consumo

O ponto de inflexão mais relevante da reforma reside na transformação dos tributos sobre o consumo de custos irrecuperáveis em ativos recuperáveis. Sob o regime anterior, impostos como ISS, PIS/COFINS e parte do ICMS incidiam de forma cumulativa, compondo o valor de aquisição de bens e serviços e elevando o custo total da empresa. Com o modelo de não cumulatividade plena, os valores de IBS e CBS pagos nas aquisições tornam-se créditos fiscais, compensáveis com débitos futuros do mesmo tributo (Brasil, 2025; KPMG Brasil, 2025).

Essa alteração implica uma reclassificação contábil importante: o que antes era registrado como despesa ou custo passa a ser reconhecido como ativo circulante (tributos a recuperar). Consequentemente, o custo líquido de cada insumo será o preço de aquisição deduzido do valor do tributo recuperável. O impacto dessa mudança pode ser visualizado no Quadro 2, que demonstra a diferença de registro contábil entre os dois regimes.

Situação	Sistema anterior (ICMS, ISS, PIS/COFINS)	Novo sistema (CBS/IBS)
Base de cálculo	Incidência cumulativa em parte das operações, sem direito a crédito amplo.	Incidência não cumulativa plena, com crédito integral nas aquisições.
Registro contábil	Parte relevante dos tributos pagos integravam o custo de aquisição ou despesa operacional.	Tributos pagos são totalmente registrados como crédito tributário (ativo) a recuperar.
Efeito no custo unitário	Custo final inclui parcela de tributo embutido.	Custo final líquido de tributos, representando apenas o valor econômico do insumo.
Transparência	Tributos diluídos nos custos e preços.	Tributos destacados nas notas fiscais e controlados de forma autônoma.

Quadro 2. Tratamento contábil dos tributos sobre consumo antes e depois da reforma

Fonte. Brasil (2025); Ministério da Fazenda (2025); KPMG Brasil (2025).

A aplicação do novo modelo aumenta a transparência e a fidelidade econômica nas demonstrações de custos, mas impõe desafios de controle interno e de gestão de caixa, porque o crédito só pode ser utilizado após o efetivo recolhimento do tributo na etapa anterior (Brasil, 2025). Em cadeias longas, a sincronização entre políticas de pagamento e apuração tributária torna-se crucial, sob pena de ocorrer defasagem temporária entre desembolso e aproveitamento do crédito. Por exemplo, uma pequena indústria compra insumos por R\$ 100.000 com IBS/CBS de 26,5%

destacado; o imposto é recolhido via *split payment* pelo fornecedor e o crédito de R\$ 26.500 só será apropriado na apuração seguinte. Antes disso, a indústria vende por R\$ 150.000, destaca R\$ 39.750 de IBS/CBS na saída e o repasse ocorre imediatamente, mas o recebimento é em 60 dias enquanto os fornecedores são pagos em 30. Nesse intervalo, há um hiato de caixa — R\$ 39.750 desembolsados agora versus o crédito de R\$ 26.500 apenas na próxima apuração e a receita ainda não recebida — que precisa ser coberto por reserva financeira ou ajuste de prazos comerciais (Brasil, 2025).

4.2 Efeitos sobre o Custo de Produtos e Serviços

A CBS e o IBS tendem a reduzir o custo contábil dos produtos e serviços ao eliminar a cumulatividade, mas os efeitos são distintos entre setores produtivos e setores de serviços. No setor industrial, o custo de produção será reduzido pela desoneração de insumos e bens de capital. Itens como energia elétrica, manutenção e logística, que anteriormente carregavam tributos não creditáveis, passam a gerar créditos integrais, reduzindo o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) e aumentando a margem operacional (CCiF, 2020).

No setor de serviços, o efeito tende a ser inverso ao observado em bens. Como a principal componente de custo é a mão de obra — que não gera créditos de IBS/CBS —, há menos abatimentos para compensar a alíquota incidente sobre a receita (em torno de 25% a 27%), pressionando o custo efetivo e as margens em atividades intensivas em pessoal, como contabilidade, advocacia, limpeza e segurança (Sebrae, 2025). Essa pressão pode ser parcialmente mitigada quando parte das despesas é convertida em gastos “creditáveis” — por exemplo, ao contratar serviços terceirizados que emitam NF com IBS/CBS destacado, gerando crédito financeiro —, sempre observadas as restrições trabalhistas e os riscos de caracterização indevida de “pejotização” ao substituir empregados por MEI ou microempresas (Sebrae, 2025).

O Quadro 3 ilustra o impacto estimado nos custos por tipo de atividade, considerando a proporção de insumos creditáveis e a nova alíquota média combinada do IVA dual.

Setor	Participação de insumos creditáveis	Alíquota efetiva estimada (%)	Tendência sobre custo unitário
Indústria manufatureira	Alta (70–80%)	23–25%	Redução do custo de produção; ganho de margem.
Comércio varejista	Média (40–50%)	25–27%	Efeito neutro a levemente positivo.
Serviços empresariais (B2B)	Baixa (20–30%)	25–27%	Neutralidade se clientes forem contribuintes.
Serviços ao consumidor final (B2C)	Muito baixa (<15%)	25–27%	Aumento de custo e compressão de margens.

Quadro 3. Efeitos estimados da reforma sobre o custo total por setor

Fonte. Elaboração própria; parâmetros hipotéticos, não estimativas empíricas setoriais.

Essas diferenças exigem que os sistemas de custeio e precificação reflitam a natureza distinta dos custos pós-reforma. Empresas industriais poderão rever políticas de preço ou aproveitar margens adicionais; já as empresas de serviços precisarão investir em automação e eficiência operacional para mitigar o impacto da maior carga tributária efetiva.

4.3 Mudanças nos Critérios de Alocação de Custos Indiretos

A ampliação do direito ao crédito modifica profundamente o comportamento dos custos indiretos de fabricação (CIF) e das despesas operacionais. Antes da reforma, grande parte dos custos indiretos continha tributos não recuperáveis — por exemplo, ISS sobre serviços terceirizados e ICMS sobre energia elétrica. Agora, esses componentes geram créditos de IBS/CBS, reduzindo o valor líquido dos custos a serem rateados (Brasil, 2025).

Na prática, isso implica que os centros de custo administrativos e de apoio terão valores líquidos menores, o que requer uma recalibração das bases de rateio utilizadas para alocar esses custos à produção. Se antes o departamento administrativo apresentava custo total de R\$ 1 milhão (com R\$ 100 mil de ISS embutidos), após a reforma seu custo líquido passa a R\$ 900 mil. Caso as bases de rateio não sejam ajustadas, os produtos podem ser superavaliados, distorcendo margens e decisões de mix de produção.

O Quadro 4 exemplifica o efeito na composição e alocação dos custos indiretos.

Componente de custo indireto	Antes da reforma (R\$)	Após a reforma (R\$)	Variação (%)	Motivo principal
Energia elétrica	120.000	100.000	-16,7%	Crédito integral de IBS sobre energia.
Serviços de manutenção	80.000	64.000	-20,0%	Crédito integral de IBS sobre serviços.
Materiais de escritório	50.000	45.000	-10,0%	Crédito parcial.
Total CIF (líquido)	250.000	209.000	-16,4%	Redução média de 15–20%.

Quadro 4. Exemplo de variação nos custos indiretos antes e depois da reforma

Fonte. Elaboração própria com base em Brasil (2025) e KPMG Brasil (2025).

Essa redução nos custos indiretos altera o cálculo dos custos padrões-correntes, das taxas de absorção e das margens de contribuição. Além disso, impacta diretamente os indicadores de eficiência departamental, já que os valores orçados e históricos precisarão ser ajustados ao novo regime tributário.

4.4 Repercussões nos Sistemas de Custeio (Absorção, Variável e ABC)

Os métodos de custeio tradicionais — absorção, variável e ABC — sofrerão impactos distintos sob o novo modelo tributário.

No custeio por absorção, utilizado para fins societários e fiscais, o Custo dos Produtos Vendidos (CPV) será estruturalmente menor, pois os tributos sobre insumos e serviços indiretos deixam de compor o custo total. Isso exigirá ajustes nos relatórios gerenciais de margens, uma vez que a comparação entre períodos pré e pós-reforma pode sugerir ganhos espúrios de eficiência (Horngren et al., 2012).

No custeio variável, sob a ótica custo/volume/lucro, a redução dos custos e despesas variáveis líquidos (incluída nos materiais e serviços indiretos além de comissões) elevará a margem de contribuição e, por consequência, reduzirá o ponto de equilíbrio operacional. Essa mudança deverá ser interpretada com cautela pelos gestores, pois reflete não uma melhoria operacional, mas um efeito contábil decorrente da exclusão dos tributos recuperáveis (Garrison, Noreen, & Brewer, 2013).

No custeio baseado em atividades (ABC), o impacto é mais granular: as atividades que consomem insumos e serviços sujeitos a IBS/CBS terão custos reduzidos, enquanto atividades intensivas em mão de obra (sem crédito) manterão custos inalterados. Isso resultará em uma redistribuição dos custos entre produtos, clientes e canais, exigindo a revisão dos direcionadores de custo (*cost drivers*) e das

análises de rentabilidade. O Quadro 5 resume os principais efeitos esperados sobre cada método de custeio.

Método de custeio	Impactos esperados	Ações recomendadas
Absorção	Redução do CPV e aumento aparente da margem bruta.	Recalibrar custos padrões correntes e bases históricas.
Variável	Aumento da margem de contribuição e redução do ponto de equilíbrio.	Ajustar análises comparativas e projeções financeiras.
ABC (Activity-Based Costing)	Reconfiguração dos custos das atividades conforme insumos tributados.	Atualizar direcionadores e realocar custos departamentais.

Quadro 5. Efeitos da reforma tributária sobre os principais métodos de custeio

Fonte. Horngren et al. (2012); Garrison et al. (2013); Kaplan & Anderson (2004).

4.5 Ajustes Necessários nos Sistemas de Informação Gerencial

O êxito na implementação da nova sistemática tributária depende de sistemas de informação gerencial capazes de capturar, tratar e integrar dados fiscais, contábeis e gerenciais de forma simultânea. As empresas precisarão revisar seus planos de contas para incluir contas específicas de IBS/CBS a recuperar e IBS/CBS a recolher, automatizando a compensação dos créditos tributários (Brasil, 2025).

Além disso, a integração entre os módulos ERP e BI (*Business Intelligence*) será essencial para assegurar que os custos sejam apurados de forma líquida de tributos e corretamente atribuídos aos centros de custo e produtos. Ferramentas analíticas deverão permitir a simulação de diferentes cenários de carga tributária e de impacto sobre margens e preços. O Quadro 6 apresenta um exemplo de estrutura contábil mínima recomendada para suportar o novo modelo.

Grupo de contas	Subcontas recomendadas	Finalidade gerencial
Ativo circulante	Créditos de IBS a recuperar; Créditos de CBS a recuperar.	Controle e aproveitamento de créditos tributários.
Passivo circulante	IBS a recolher; CBS a recolher.	Registro das obrigações tributárias de consumo.
Custos e despesas	Custos líquidos de tributos; Despesas líquidas de tributos.	Apuração de margens líquidas reais.
Controle gerencial	Indicadores ajustados pós-reforma (margem, ROI, ROE, EVA).	Avaliação de desempenho econômico real.

Quadro 6. Estrutura contábil mínima recomendada para o regime CBS/IBS

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025) e KPMG Brasil (2025).

Os departamentos de controladoria e contabilidade deverão trabalhar de forma integrada, revisando tanto as rotinas de apuração quanto os sistemas de reporte. Indicadores como EBITDA, margem operacional, ROE e ROI devem ser reavaliados sob a ótica de custos líquidos de tributos, evitando interpretações equivocadas de ganhos artificiais de desempenho (KPMG Brasil, 2025).

Em síntese, a reforma tributária exige uma verdadeira reengenharia dos sistemas de gestão de custos e de informação gerencial. As empresas que se anteciparem, ajustando seus processos, capacitando suas equipes e integrando seus sistemas, estarão mais bem preparadas para usufruir dos ganhos de eficiência e competitividade proporcionados por um sistema tributário mais simples e transparente.

5 FORMAÇÃO DE PREÇOS E INDICADORES DE DESEMPENHO SOB O NOVO MODELO TRIBUTÁRIO

A reforma tributária, ao substituir o sistema fragmentado e cumulativo de tributos por um modelo de Imposto sobre Valor Agregado (IVA) dual, não apenas altera a estrutura fiscal das empresas, mas também redefine a lógica de precificação e análise de desempenho gerencial. A introdução da CBS e do IBS impõe um novo paradigma de gestão, em que a composição dos preços, as margens e os indicadores de rentabilidade devem ser revisados para refletir os efeitos da não cumulatividade plena e da transparência tributária.

Nesta seção, examinam-se os principais impactos sobre a formação de preços, a margem de contribuição, os indicadores de desempenho e as estratégias de precificação das empresas, com ênfase especial no setor de serviços, que enfrenta o maior desafio de adaptação.

5.1 Novas Bases para Precificação e Competitividade Empresarial

Como os novos tributos são calculados ‘por fora’, o preço líquido e o preço final passam a ser tratados separadamente, exigindo ajustes nas metodologias de *mark-up* e formação de margens. No regime anterior, a formação de preço baseava-se em uma composição “por dentro”, em que tributos como ICMS e ISS eram embutidos no preço de venda. Já sob o novo regime, o preço líquido reflete apenas o valor

econômico do produto ou serviço, e o imposto é adicionado posteriormente. O cálculo por fora aprimora a apuração do preço líquido, exigindo ajustes nos métodos de *mark-up* e margem operacional. O Quadro 7 exemplifica a diferença na estrutura de precificação antes e depois da reforma, considerando um produto com custo líquido de R\$ 100 e margem desejada de 20%.

Etapas da precificação	Sistema anterior (por dentro)	Novo sistema CBS/IBS (por fora)
Custo líquido do produto	R\$ 100,00	R\$ 90,00 (\$100 - \$10)
Margem de lucro (20%)	R\$ 20,00	R\$ 18,00
Subtotal (sem tributos)	R\$ 120,00	R\$ 108,00
Tributos sobre o consumo	R\$ 39,88 (18% por dentro +1,65%+7,6% por fora)	R\$ 27,00 (25% por fora)
Preço final ao consumidor	R\$ 159,88	R\$ 135,00
Preço líquido (empresa)	R\$ 120,00	R\$ 108,00

Quadro 7. Comparativo da formação de preços antes e depois da reforma

Fonte: Brasil (2025); Drury (2013); Martins (2018).

No custo líquido do produto, no novo sistema, tomou-se como hipótese que 40% do valor base (R\$100,00) representam custos indiretos; então há um crédito de 25% de IBS/CBS incluídos nesse valor, o que resulta em um custo líquido de R\$ 90,00 (\$100 - \$10 de créditos).

Os tributos sobre o consumo no sistema anterior, são calculados conforme segue: 18% de ICMS por dentro a partir do subtotal (sem tributos); em seguida, sobre esse valor, já com ICMS, calcula-se o PIS (1,65%) e o COFINS (7,6%), por fora.

Com as mudanças para o novo sistema, observa-se que há redução no preço líquido recebido pela empresa, decorrente do efeito combinado da redução dos créditos tributários nos custos e da adoção de uma menor carga tributária nas vendas com o IBS/CBS. Consequentemente, a margem de contribuição e os indicadores de desempenho baseados em receitas líquidas devem ser recalculados.

Nos cenários de redução de custos, as empresas poderão avaliar o repasse ao consumidor ou a preservação de margens. A decisão de precificação dependerá da elasticidade da demanda, da concorrência e do posicionamento competitivo. Trata-se

de uma implicação gerencial dos cenários analisados, não de um resultado empírico atribuído a estudo setorial.

A desoneração integral das exportações reforça a competitividade internacional da indústria nacional (Ministério da Fazenda, 2025). Assim, as empresas industriais e exportadoras tendem a se beneficiar, enquanto o setor de serviços voltado ao mercado interno enfrenta maior pressão de custos.

5.2 Margens de Contribuição e Rentabilidade sob o CBS/IBS

Com a exclusão dos tributos recuperáveis dos custos variáveis, a margem de contribuição unitária tende a aumentar mesmo que o preço de venda permaneça inalterado. Trata-se, porém, de um efeito contábil (mensuração líquida de tributos recuperáveis) e não, necessariamente, de ganho operacional. Assim, comparações de desempenho antes e depois da reforma devem ser normalizadas — por exemplo, reconstituindo séries em base líquida ou bruta de tributos de forma consistente — para evitar conclusões equivocadas sobre eficiência (Garrison et al., 2013). O Quadro 8 demonstra o efeito da reforma sobre a margem de contribuição em um exemplo hipotético de venda.

Item	Antes da reforma	Após a reforma (CBS/IBS)
Receita bruta (com imposto)	R\$ 159,88	R\$ 135,00
(-) Tributos sobre venda	(R\$ 39,88)	(R\$ 27,00)
Receita líquida	R\$ 120,00	R\$ 108,00
(-) Custos variáveis	(R\$ 60,00)	(R\$ 50,00)
Margem de contribuição	R\$ 60,00 (50%)	R\$ 58,00 (53,7%)

Quadro 8. Efeito da reforma na margem de contribuição

Nota. Garrison et al. (2013); KPMG Brasil (2025).

Nos cenários simulados, a margem de contribuição deve ser interpretada à luz das premissas adotadas. A KPMG Brasil (2025) discute possíveis efeitos de apresentação sobre EBITDA e margens, condicionados ao tratamento contábil aplicável. Portanto, não se deve presumir crescimento automático do EBITDA nem confundir reclassificação contábil com melhora econômica ou geração de caixa.

Dessa forma, a análise de rentabilidade deverá considerar tanto o efeito contábil (reclassificação dos tributos) quanto o efeito econômico (variação real de preços e margens). Controladores e contadores deverão ajustar os relatórios gerenciais para distinguir entre ganhos de eficiência operacional e efeitos decorrentes da reforma tributária.

5.3 Impacto nos Indicadores de Desempenho e Controle Gerencial

O novo modelo tributário exigirá uma reformulação completa dos indicadores de desempenho utilizados para avaliação gerencial e planejamento estratégico. Indicadores como margem bruta, margem operacional e ROI sofrerão alterações automáticas, não necessariamente refletindo melhorias reais de performance (Atkinson, Kaplan, Matsumura, & Young, 2015). O Quadro 9 resume os principais impactos sobre os indicadores financeiros e gerenciais após a implementação da CBS e do IBS.

Indicador	Efeito esperado	Ajuste necessário
Margem Bruta	Aumento aparente pela exclusão dos tributos embutidos nos custos.	Recalcular margens com base em custos líquidos e receitas sem imposto.
EBITDA	Possíveis efeitos de apresentação; sem aumento automático.	Reavaliar comparativos históricos e relatórios de tendência.
ROI / ROE	Potencial aumento por redução do valor dos ativos (crédito de tributos).	Ajustar análises de retorno com base em fluxos de caixa reais.
Ponto de Equilíbrio	Redução devido à maior margem de contribuição unitária.	Recalibrar volumes e margens de segurança.
Indicadores de Produtividade (R\$/empregado)	Melhora aparente por redução de custos tributários nos insumos.	Manter comparabilidade com séries históricas ajustadas.

Quadro 9. Impactos da reforma sobre indicadores de desempenho

Fonte: Atkinson et al. (2015); KPMG Brasil (2025).

No curto prazo, será essencial que as empresas elaborem indicadores ajustados pós-reforma, distinguindo entre ganhos contábeis e ganhos econômicos efetivos. Além disso, a controladoria precisará alinhar seus relatórios às novas exigências legais, em que a apresentação dos tributos “por fora” demandará revisões nas Demonstrações de Resultados Gerenciais (DRG) e nos relatórios de desempenho operacional.

O controle orçamentário também será afetado. As empresas deverão reestruturar suas peças orçamentárias para incorporar a nova dinâmica dos créditos tributários e redefinir metas de despesas e margens líquidas. Um planejamento fiscal e financeiro mais integrado se torna, portanto, indispensável à sustentabilidade das decisões gerenciais.

5.4 Estratégias de Precificação para Empresas Intensivas em Serviços

Nos cenários aqui analisados, empresas de serviços intensivas em mão de obra apresentam menor capacidade de compensação por créditos. A alíquota combinada de 25% a 27% é uma hipótese de simulação, não uma alíquota legal definitiva. O efeito líquido dependerá do regime aplicável, das reduções setoriais, dos insumos creditáveis e da possibilidade de repasse aos clientes; não se pressupõe aumento uniforme da carga em todos os serviços.

As opções estratégicas disponíveis podem ser sintetizadas no Quadro 10, que resume as alternativas de reação empresarial e seus efeitos sobre o desempenho financeiro.

Estratégia adotada	Descrição	Efeito esperado sobre margem e competitividade
Repassar integralmente o imposto	Aumentar o preço final para compensar a nova alíquota.	Mantém margem, mas pode reduzir demanda (efeito preço).
Absorver parcialmente o custo	Reduzir margens para evitar perda de clientes.	Preserva volume de vendas, mas reduz rentabilidade.
Automatizar processos e reduzir custos	Investir em tecnologia e digitalização para elevar eficiência.	Melhora produtividade e compensação de carga tributária.
Reconfigurar o modelo de negócios	Criar estruturas híbridas (consultorias, franquias, cooperativas).	Aumenta resiliência e flexibilidade fiscal.
Focar em clientes B2B	Priorizar empresas que possam aproveitar créditos de IBS/CBS.	Neutraliza impacto tributário e mantém competitividade.

Quadro 10. Estratégias de precificação pós-reforma para empresas de serviços

Nota. Ministério da Fazenda (2025); KPMG Brasil (2025).

Como implicação gerencial dos cenários, empresas intensivas em mão de obra devem avaliar conjuntamente preços, custos operacionais e contratos de longo prazo. Investimentos em tecnologia e eventuais cláusulas de revisão de preços dependem da viabilidade de cada negócio e das condições comerciais, não constituindo soluções universais.

Em contrapartida, a transparência trazida pelo sistema “por fora” e a padronização nacional podem favorecer o surgimento de novos modelos de negócio baseados em precificação de valor (*value-based pricing*), nos quais o preço reflete mais a percepção de valor pelo cliente do que a estrutura de custos. A contabilidade gerencial, nesse contexto, ganha protagonismo como instrumento para quantificar o valor econômico das entregas e orientar políticas de preços sustentáveis.

6 SIMULAÇÕES E ANÁLISE DE CENÁRIOS HIPOTÉTICOS

A análise dos impactos da reforma é complementada por cenários hipotéticos de elaboração própria. A discussão institucional utiliza CCiF (2020) e Ministério da Fazenda (2025), mas os parâmetros numéricos são premissas ilustrativas deste artigo, não estimativas extraídas dessas publicações. Adotam-se alíquotas combinadas de 25% a 27% e diferentes estruturas de insumos creditáveis para explorar efeitos sobre custos e margens.

As simulações, a seguir, têm caráter ilustrativo e utilizam dados hipotéticos de três setores: indústria manufatureira, comércio varejista e serviços. Elas buscam demonstrar o comportamento dos custos e margens antes e depois da reforma, enfatizando as implicações gerenciais.

6.1 Premissas de Modelagem

As simulações consideram as seguintes premissas macroeconômicas e contábeis:

1. Alíquota efetiva combinada do IVA dual (CBS + IBS): 25%;
2. Cenário neutro de carga tributária global, isto é, sem aumento nominal da arrecadação;
3. Custo médio dos insumos creditáveis: varia de acordo com o setor;
4. Margem de lucro operacional pré-reforma: 10% sobre receita líquida;
5. Elasticidade da demanda: moderada na indústria, baixa no comércio e alta em serviços;
6. Créditos tributários: integralmente aproveitados em 90 dias, conforme expectativa de regulamentação (Brasil, 2025).

A Tabela 1 sintetiza as variáveis-chave utilizadas.

Tabela 1

Premissas adotadas nas simulações setoriais

Variável	Indústria manufatureira	Comércio varejista	Serviços (B2C)
Alíquota IBS + CBS	25%	25%	25%
Percentual de insumos creditáveis	80%	45%	15%
Peso da mão de obra nos custos	20%	40%	70%
Regime anterior de tributação	ICMS (18%) + PIS/COFINS (9,25%)	ICMS + PIS/COFINS (cumulativo)	ISS (5%) + PIS/COFINS (3,65%)
Regime pós-reforma	CBS + IBS (não cumulativos)	CBS + IBS (não cumulativos)	CBS + IBS (25% sobre receita)
Elasticidade-preço da demanda	Média	Baixa	Alta

Nota. Fonte: Elaboração própria; parâmetros hipotéticos, não estimativas empíricas setoriais.

6.2 Simulações Setoriais: Indústria, Comércio e Serviços

a) Indústria manufatureira

As empresas industriais são as maiores beneficiadas pela eliminação da cumulatividade, uma vez que o setor é intensivo em insumos tributados. O aproveitamento integral dos créditos reduz significativamente o custo de produção e melhora a margem operacional.

Tabela 2

Efeito estimado da reforma sobre o setor industrial (R\$ mil)

Item	Antes da reforma	Após a reforma (CBS/IBS)	Variação (%)
Receita líquida	1.000	1.000	-
Custos com insumos	(600)	(480)	-20,0
Custos indiretos	(200)	(180)	-10,0
Tributos sobre consumo	(90)	(0)	-100,0
Lucro operacional	110	340	+209,1
Margem operacional (%)	11,0	34,0	+23 p.p.

Nota. Fonte: Elaboração própria com base em CCiF (2020) e Brasil (2025).

O ganho de margem é expressivo, reflexo direto da recuperação de créditos tributários antes não aproveitáveis. Isso favorece investimentos e reduz o ponto de equilíbrio.

b) Comércio varejista

O setor varejista tende a ter impacto neutro ou levemente positivo. Como a maior parte dos tributos já era parcialmente recuperada via ICMS, a CBS e o IBS apenas ampliam o escopo de crédito para serviços e despesas operacionais.

Tabela 3

Efeito estimado da reforma sobre o comércio varejista (R\$ mil)

Item	Antes da reforma	Após a reforma (CBS/IBS)	Variação (%)
Receita líquida	1.000	1.000	-
Custo de mercadorias vendidas	(700)	(650)	-7,1
Despesas operacionais	(200)	(180)	-10,0
Tributos sobre consumo	(50)	(0)	-100,0
Lucro operacional	50	170	+240,0
Margem operacional (%)	5,0	17,0	+12 p.p.

Nota. Fonte: Elaboração própria com base em CCiF (2020); Ministério da Fazenda (2025).

No varejo, os efeitos positivos decorrem principalmente da recuperação de créditos sobre serviços terceirizados (logística, publicidade, manutenção), antes não dedutíveis.

c) Serviços (B2C – prestadores ao consumidor final)

O setor de serviços ao consumidor final é o mais impactado negativamente pela reforma. Com poucos créditos disponíveis e uma alíquota efetiva muito superior à carga anterior (de 8% para cerca de 25%), as margens são comprimidas, especialmente em atividades intensivas em mão de obra.

Tabela 4

Efeito estimado da reforma sobre o setor de serviços (R\$ mil)

Item	Antes da reforma	Após a reforma (CBS/IBS)	Variação (%)
Receita líquida	1.000	1.000	-
Custos de pessoal	(700)	(700)	0,0
Insumos e serviços	(100)	(85)	-15,0
Tributos sobre consumo	(80)	(250)	+212,5
Lucro operacional	120	(35)	-129,0
Margem operacional (%)	12,0	-3,5	-15,5 p.p.

Nota. Fonte: Elaboração própria; parâmetros hipotéticos, não estimativas empíricas setoriais.

Empresas de serviços poderão mitigar esses efeitos adotando estratégias híbridas, como a intensificação da automação, o uso de *softwares* tributáveis (gerando crédito) e a revisão de contratos para permitir repasse parcial dos impostos (KPMG Brasil, 2025).

6.3 Discussão Gerencial dos Resultados

As simulações confirmam que os efeitos da reforma são heterogêneos e setorialmente assimétricos. O impacto líquido depende da composição de custos, do perfil da clientela (B2B ou B2C) e da intensidade de mão de obra.

- Indústria: tende a apresentar ganhos de margem e competitividade, especialmente em mercados exportadores.
- Comércio: tende a apresentar impacto neutro a levemente positivo, com oportunidades de ganhos de eficiência.
- Serviços: tende a apresentar aumento de carga efetiva, devendo investir em automação, reestruturação de processos e diferenciação de valor.

Esses resultados implicam que os sistemas de controle gerencial deverão incorporar relatórios segmentados por natureza de custo e por tipo de operação (tributável, não tributável, imune). Além disso, os indicadores de desempenho deverão ser reconfigurados para isolar o efeito tributário das variações de eficiência operacional. A Tabela 5 sintetiza as implicações gerenciais das simulações para cada setor.

Tabela 5

Síntese das implicações gerenciais por setor

Setor	Efeito tributário líquido	Reação esperada	Ajuste gerencial recomendado
Indústria	Redução de custos e aumento de margem.	Expansão e reinvestimento.	Revisar padrões de custo e capacidade produtiva.
Comércio	Efeito neutro, leve ganho de margem.	Consolidação de eficiência operacional.	Integrar créditos em ERP e reduzir despesas indiretas.
Serviços	Aumento de carga e redução de margem.	Reestruturação de modelo de negócio.	Digitalização, repasse parcial e automação fiscal.

Nota. Fonte: Síntese de elaboração própria a partir dos cenários hipotéticos apresentados.

6.4 Limitações das Simulações e Perspectivas Futuras

As simulações apresentadas possuem caráter prospectivo e simplificado, baseando-se em premissas médias. O impacto efetivo dependerá de múltiplos fatores:

- (i) o calendário de transição entre 2026 e 2033, que cria um período de convivência de regimes;
- (ii) o grau de digitalização e controle fiscal das empresas;
- (iii) a definição final das alíquotas por lei complementar; e
- (iv) as respostas comportamentais de empresas e consumidores (Tourinho, Kume, & Souza, 2010).

A perspectiva de longo prazo, contudo, é positiva. A eliminação das distorções, o aumento da transparência e a redução dos custos de conformidade deverão elevar a produtividade sistêmica da economia e incentivar a profissionalização da contabilidade gerencial. No médio prazo, as empresas que se adaptarem rapidamente às exigências de controle e mensuração de custos líquidos poderão transformar a reforma tributária em uma vantagem competitiva sustentável.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reforma do consumo inaugura um ciclo de simplificação e transparência que obriga as empresas — especialmente as pequenas — a profissionalizar gestão, sistemas e controles. O tributo destacado “por fora” e a não cumulatividade mudam a forma de medir custos e margens: é preciso separar o que é efeito contábil (exclusão de tributos recuperáveis) do que é ganho operacional real.

O foco imediato deve estar em três frentes: fluxo de caixa sob *split payment*, parametrização tecnológica (ERP, emissão fiscal, integração bancária) e revisão de preços e indicadores. Quem antecipar essas adaptações reduz o custo de conformidade, evita paradas de faturamento e melhora a qualidade da informação gerencial. A contabilidade deixa de ser apenas cumprimento de regras e passa a guiar decisões. Simulações contínuas, reprecificação por item e gestão ativa de créditos e prazos tornam-se rotina. Com dados confiáveis e governança fiscal, a empresa converte a reforma de risco regulatório em oportunidade competitiva.

Em síntese: preparar pessoas, sistemas e processos agora é o que diferencia quem apenas sobrevive de quem sai da transição mais eficiente, com margens

sustentáveis, melhor capacidade de investimento e maior inserção em mercados nacionais e internacionais.

REFERÊNCIAS

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2015). *Contabilidade gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia* (4a ed.). Atlas.
- Brasil. (2023a, 20 de dezembro). *Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023*. Diário Oficial da União. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm
- Brasil. (2025, 16 de janeiro). *Lei Complementar nº 214, de 16 de janeiro de 2025*. Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm
- CCiF. (2020). *Simulações dos impactos macroeconômicos, setoriais e distributivos da PEC 45/2019*. Recuperado de: <https://ccif.com.br>
- Celestin, M. (2018). The impact of cost accounting on product pricing and market competitiveness: Strategies for sustainable profitability. *Brainae Journal of Business, Sciences and Technology*, 2(10), 730–740. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15049310>
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96–103.
- De Carvalho, A. Y., Lukic, M. R., Sachsida, A., Oliveira, C. W. D. A., & Lozardo, E. (2018). *Uma reforma dual e modular da tributação sobre o consumo no Brasil* (Texto para Discussão No. 2418). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Recuperado de: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8661>
- Drury, C. (2013). *Management and cost accounting* (8a ed.). Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2013). *Contabilidade gerencial* (14a ed.). McGraw-Hill.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Contabilidade de custos: Uma abordagem gerencial* (14a ed.). Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2004). Time-driven activity-based costing. *Harvard Business Review*, 82(11), 131–138.
- KPMG Brasil. (2025, 10 de abril). *Os impactos contábeis da reforma tributária no Brasil*. Recuperado de: <https://kpmg.com/br/pt/insights/2025/04/impactos-contabeis-reforma-tributaria-brasil.html>
- Martins, E. (2018). *Contabilidade de custos* (11a ed.). Atlas.

- Ministério da Fazenda. (2025). *Reforma tributária: Perguntas e respostas*. Recuperado de: <https://www.gov.br/fazenda/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/reforma-tributaria>
- Navarro, G. (2022). *Adequação tributária do Brasil às diretrizes da OCDE: Um estudo em matéria de IVA/IBS*. Dialética.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Sebrae. (2025). *Reforma tributária 2025: O que pequenos negócios precisam saber*. Recuperado de: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/reforma-tributaria-2025-o-que-pequenos-negocios-precisam-saber>
- Shackelford, D. A., & Shevlin, T. (2001). Empirical tax research in accounting. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1–3), 321–387. Recuperado de: [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00021-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00021-0)
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1993). *Strategic cost management: The new tool for competitive advantage*. Free Press.
- Tourinho, O. A. F., Kume, H., & Souza, K. S. J. (2010). Implicações econômicas da reforma tributária: Análise com um modelo CGE. *Revista Brasileira de Economia*, 64(3), 307–329. <https://doi.org/10.1590/S0034-71402010000300003>

Data de Submissão: 17/11/2025

Data de Aceite: 30/08/2026