



ARQUIVO PESSOAL

POR ROGÉRIO PARENTE

Graduado em Administração de Empresas, com MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), e especializações em Visão Estratégica, Planejamento e Controle Gerencial, Governança Corporativa, entre outras. Com 35 anos de experiência nas áreas de Tecnologia e Gestão empresarial, sendo 26 anos como executivo na Hewlett Packard. Hoje, Consultor em Gestão Empresarial, Docente em MBA, Coordenador do Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias (GEAPE Tech) no Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRASP) e membro da Diretoria do Instituto Paulista Excelência da Gestão (IPEG).
E-mail: rogerio.parente@rogpar.com.br

O JOGO DA COMPETITIVIDADE MUDA EM 2026 NAS EMPRESAS COM A REFORMA TRIBUTÁRIA, E QUEM CHEGAR EM 2027 NO IMPROVISO VAI PAGAR MAIS

Enfim, janeiro. Hora de encarar a realidade deste novo momento: início da implementação gradual da Reforma Tributária, ano de Copa do Mundo e de eleições. Um calendário que sinaliza complexidade – e que costuma mexer com expectativas, decisões de consumo e apetite a risco. A empresa que ignora esse ruído tende a planejar como se fosse um ano linear, porém, ele não será.

O discurso da “virada do ciclo” continua rondando o ambiente – juros em queda, inflação sob controle, retomada dos investimentos –, mas os sinais ainda não confirmam um ano confortável. A Selic segue em patamar elevado para padrões históricos (na casa de 14,9% a.a. no início de janeiro), o que encarece capital, freia projetos e torna cada decisão mais sensível ao caixa. Ao mesmo tempo, a inflação oficial fechou 2025 em 4,26%, dentro do teto da meta, mas ainda suficiente para pressionar custos e corroer elasticidades em muitos mercados.

Antes de avançar, um esclarecimento: este artigo não pretende julgar a Reforma Tributária, se ela é “boa” ou “ruim”. O objetivo aqui é outro: refletir, com pragmatismo, sobre o que os gestores devem esperar ao longo deste ano e como transformar incerteza em decisão, protegendo rentabilidade, competitividade e capacidade de execução no curto prazo.

O ano começa com regras em movimento e decisões que não podem ser adiadas. A economia entra neste período ainda convivendo com juros altos, pressão sobre resultado operacional, consumo mais seletivo e um mercado mais cauteloso. E, como se não bastasse, Copa do Mundo e ciclo eleitoral costumam alterar o humor do País: há setores em que a demanda acelera, outros em que a postergação de compras aumenta; há empresas que ampliam investimento comercial e outras que travam CAPEX por prudência. Esse é o tipo de ambiente em que “esperar clareza” vira estratégia cara.

Não é um cenário de colapso, tampouco de conforto. É um ambiente em que erros custam mais e acertos começam a produzir diferenças que antes se diluíam. É o tipo de ano em que a competitividade não é discurso: é método e preparação. Aqui, o diferencial não estará em “entender a reforma”, mas em organizar

o negócio (preço, contratos, dados e governança) para atravessar a virada do sistema sem sustos operacionais e sem danos ao caixa.

Há, porém, um desdobramento que completa o quadro: o investimento começa de mudança para outros países. Neste ano, competitividade também se mede pelo que deixa de ser feito aqui e passa a ser estruturado em países vizinhos – com destaque para o Paraguai. Não é ideologia. É cálculo: custo, previsibilidade e viabilidade.

O Paraguai ganhou espaço nesse radar por razões objetivas: tributação mais simples, carga efetiva menor, estabilidade regulatória, legislação trabalhista menos complexa e energia mais barata. E há um instrumento específico que acelera essa atratividade: o Regime de Maquila, um incentivo à produção para exportação que permite importar insumos, produzir localmente e exportar sob condições tributárias favorecidas (com referência frequente ao imposto de 1% sobre o valor agregado, entre outras regras).

Mas aqui vale um cuidado, para não cair em caricatura: Paraguai não é solução universal. Esse caminho faz mais sentido para certos modelos, tipo “indústrias leves”, com linhas mais modulares e maior vocação exportadora, e tende a esbarrar em limitações de mão de obra qualificada e logística, além de contrapartidas de gestão, *compliance* e coordenação de cadeia. Ou seja: o ponto não é transformar o tema em “Paraguai *versus* Brasil”. O ponto é reconhecer o recado competitivo por trás do movimento.

E quando esse tipo de decisão deixa de ser pontual e vira padrão, a conta aparece em camadas: menos produção local reduz a base de fornecedores, pressiona empregos qualificados, encolhe arrecadação e reduz capacidade de reinvestimento – público e privado. Não é um choque imediato. É uma erosão contínua.

É nesse pano de fundo que a Reforma Tributária muda de estatuto. Ela deixa de ser apenas tema técnico e passa a operar como fator direto de competitividade, um divisor entre empresas que reagem às novas regras e aquelas que usam este período para revisar preço, contratos, dados, estrutura e critérios de decisão.

Porque o que muda, a partir de agora, não é só quanto se paga de imposto. É como se decide: como se forma preço, como

se escolhe fornecedor e canal, como se protege rentabilidade e como se governa o negócio em um ambiente que exige mais clareza, integração e menos improvisado.

Os impactos reais da reforma tributária na competitividade das empresas

Quando olhada apenas pelo prisma legal, a reforma tributária pode parecer um rearranjo de siglas e mecanismos. Contudo, para a gestão, esta fase inaugura algo maior: muda o ambiente de decisão, e com ele muda o custo de errar, o custo de adiar e o custo de retrabalhar.

A reforma funciona como um amplificador de fragilidades, porque reduz a tolerância do mercado a vícios clássicos de gestão: decidir por aproximação, precificar por hábito e operar sem governança de escolhas. O que antes era “ruído administrável” começa a virar risco competitivo mensurável – em rentabilidade, caixa e capacidade de execução.

Na prática, esse efeito se traduz em cinco deslocamentos que, juntos, redesenham a forma de gerir ao longo deste ano:

1. O custo da espera

O primeiro impacto é comportamental, não contábil: o tempo da gestão encurta. Como o novo modelo entra gradualmente e os efeitos se acumulam, decisões que antes podiam ser empurradas “para depois” passam a cobrar juros.

Exemplo curto (do dia a dia): a empresa mantém a política de repasse “no achismo”, sem simular efeito por linha/produto; quando o contrato renova, descobre que a recomposição não cabe no mercado – e tenta corrigir tarde demais, com desgaste comercial.

Este ano vira um campo de escolha: governar o período de ajuste ou atravessá-lo em modo reativo, empurrando decisões difíceis até que elas cheguem mais caras.

2. Precificação deixa de ser só comercial e vira arquitetura de rentabilidade

Mais do que perguntar “quanto vai mudar de imposto”, o momento atual pressiona a pergunta que realmente importa: sua rentabilidade está desenhada ou está apenas acontecendo? Em mudanças estruturais, preço deixa de ser etiqueta e vira arquitetura: política de descontos, escopo, condições de pagamento, reajustes, cláusulas e repasses.

Exemplo curto: desconto “padrão” concedido por hábito, sem governança, parece pouca coisa na proposta, mas destrói o resultado operacional quando o custo financeiro e o novo desenho de crédito entram no cálculo.

O erro aqui não é apenas “pagar imposto errado”. O erro é entrar em 2027 com contratos, precificação e estrutura de valor que não suportam mudança de regra – e depois tentar corrigir sob urgência e resistência do mercado.

3. Cadeia de valor e modelo de operação: o mercado força escolhas

Outra mudança é a aceleração da revisão silenciosa das cadeias e modelos operacionais. O que antes era tolerado – com-

plexidade excessiva, intermediações pouco claras, estruturas pesadas, contratos frágeis – passa a ser reavaliado por uma pergunta simples: faz sentido manter esse desenho no novo contexto?

Exemplo curto: a empresa opera com múltiplos fluxos e exceções “históricas”; quando tenta adequar processos e tributação, descobre que a própria complexidade interna virou custo fixo – e não vantagem.

Ao longo do ano, o gestor não precisa “refazer a empresa”, mas precisa separar com clareza onde a complexidade é vantagem e onde virou custo estrutural.

4. Competitividade passa a incluir previsibilidade interna

Num país acostumado a operar “no improvisado inteligente”, este período explicita um critério de maturidade: previsibilidade interna. Não apenas econômica, mas capacidade de executar sem depender de heroísmo, renegociar sem perder resultado, ajustar sem paralisar e decidir sem ruído.

Exemplo curto: sem cadência de decisão, cada área “otimiza” seu pedaço; o comercial promete, o financeiro trava, o fiscal corre atrás, o jurídico remenda, e o custo invisível vira tempo de liderança queimado e retrabalho crônico.

Empresas maduras atravessam mudanças com método. As menos maduras atravessam com ansiedade – e pagam essa conta em desgaste da liderança, tensão com clientes e perda de velocidade.

5. O fim da era do “depois a gente ajusta”

No fundo, o que se exige agora é uma mudança de postura: sair do modo “cumprir regras” e entrar no modo governar o ajuste. Isso significa tratar a reforma tributária como tema de negócio – não como pauta restrita à contabilidade.

Exemplo curto: correr para “ajustar ERP” antes de decidir política comercial e desenho de contrato costuma digitalizar incoerência. Depois, o sistema fica certo – e o negócio fica errado.

O divisor não será quem conhece mais leis, e sim quem consegue:

- tomar decisões com informação suficiente, sem esperar perfeição;
- alinhar preço, contrato e estratégia antes da pressão do mercado; e
- usar este período para construir resiliência e preservar competitividade quando o sistema virar.

Porque 2026 não é o ano do impacto total, e sim o ano do posicionamento. Em mudanças estruturais, quem se posiciona antes sofre menos e chega primeiro.

Como se preparar estrategicamente neste ano sem transformar o ajuste em um projeto caro

Preparar-se para a reforma tributária neste ano não significa “fazer tudo” nem montar estruturas pesadas. Significa fazer o essencial com clareza, aplicando uma lógica de planejamento compatível com cenários instáveis: um sistema vivo, revisado em ciclos curtos, com direção clara e capacidade de ajuste. Menos plano bonito, mais governança de decisão.



Para quem quiser aprofundar essa lógica planejamento compatível – e entender por que planos rígidos envelhecem rápido – recomendo a leitura do meu artigo de dezembro 2025, no qual desenvolvo a ideia de planejamento como sistema vivo.

É por isso que a reforma deve ser tratada como tema de negócio, não como obrigação técnica. A alta liderança não precisa dominar a legislação; precisa definir o que não pode dar errado, escolher prioridades, arbitrar renúncias e alinhar áreas. Onde a liderança se ausenta, o tema vira um conjunto de demandas paralelas – e o resultado costuma ser caro, lento e incoerente.

A preparação começa por um exercício simples: mapear impactos no modelo de negócio, não no texto da lei. Onde a empresa ganha rentabilidade? Onde perde? Quais são os contratos mais sensíveis? Quais são os produtos/serviços que dependem de condições comerciais específicas? Onde a operação tem complexidade que não agrega valor? Esse mapa reduz ruído, organiza prioridades e evita apostas feitas por hábito.

Na sequência, desdobre o tema em poucos objetivos críticos e metas verificáveis, em vez de abrir um “projeto gigante” que vira fim em si mesmo. O valor não está em listar tudo o que poderia ser feito, mas está em escolher o que realmente muda o jogo e acompanhar com rigor.

Outro ponto central é inverter a ordem mais comum – e mais custosa – de atuação: antes de ajustar sistemas, é preciso decidir. Tecnologia executa, parametriza e registra, mas não escolhe. Empresas que correm para “ajustar ERP” sem clareza estratégica acabam digitalizando incoerências: políticas comerciais frágeis, contratos sem proteção, escopos elásticos e rentabilidade pouco compreendida. As que decidem primeiro ajustam com precisão, reduzem retrabalho e chegam em 2027 com coerência – não apenas com sistema atualizado.

E aqui entra uma ideia-chave: governar o ajuste exige ritmo, não heroísmo. O ano pede uma cadência de gestão – encontros curtos e periódicos, decisões registradas, responsáveis claros e revisões frequentes. Em ambientes instáveis, constância vale mais do que velocidade isolada.

O custo invisível desse ajuste raramente está no imposto em si – está no retrabalho, nas renegociações tardias e no tempo de liderança consumido por falta de governança.

Sobretudo, este é um período de aprendizagem estratégica. Testar premissas, revisar políticas comerciais, ajustar contratos e recalibrar decisões agora custa menos – financeira e politicamente – do que corrigir escolhas cristalizadas depois. Empresas maduras não são as que tentam prever tudo; são as que constroem capacidade de adaptação com critério, preservando direção e caixa enquanto o cenário se redefine.

Minisíntese operacional (para não virar “projeto caro”):

1. Mapear impactos no modelo de negócio (produto, canal, contrato, caixa).

2. Decidir políticas-chave (preço, descontos, repasses, prazos, governança de exceções).

3. Revisar contratos críticos (cláusulas, reajuste, escopo, repactuação, gatilhos).

4. Só então parametrizar sistemas (ERP, fiscal, faturamento, cadastros) com menos retrabalho.

Ao longo deste artigo, a mensagem central se impõe: a reforma tributária, nesta fase de implementação, não é apenas um assunto fiscal, é um teste de maturidade gerencial. Ela reduz a tolerância do mercado à desorganização, a decisões por aproximação e a preços construídos por hábito e deixa evidente o preço do imprevisto quando ele vira método: perda de rentabilidade, desgaste da liderança e menor capacidade de investir.

Um paralelo ajuda a entender a natureza dessa complexidade. A geração de líderes formada antes do Plano Real, em 1994, aprendeu a decidir em ambiente instável: inflação alta, remarcação constante, capital de giro corroído e urgência permanente. Não é que o momento atual seja exatamente igual, mas se parece no que importa para a gestão: regras em movimento, impactos que aparecem com a operação rodando e pouco espaço para decisões atrasadas. A diferença é que, agora, velocidade e jogo de cintura não bastam. O que protege a empresa é coerência e governança.

Por isso, 2026 não será o ano do impacto total, será o ano do posicionamento. O que está em jogo não é julgar se a reforma é boa ou ruim, e sim definir quem chega em 2027 com contratos coerentes, decisões integradas, previsibilidade interna e capacidade de ajuste – e quem chega refém de urgências.

Para fechar, deixo um *checklist* do posicionamento que separa preparo de imprevisto:

- Você já sabe onde o novo cenário pressiona mais: produto, canal, contrato ou caixa?
- Sua precificação tem governança (políticas, limites, exceções registradas) ou depende do “jeito”?
- Seus contratos críticos têm cláusulas de proteção e repactuação ou você vai negociar sob pressão?
- Sua empresa tem cadência de decisão (ritmo, donos, registro) ou vive de força-tarefa?
- Seus sistemas vão ser ajustados para executar decisões ou vão virar o lugar onde a confusão ganha tela?

Sua empresa vai usar 2026 para construir vantagem ou apenas para “não errar”? Porque, neste ciclo, competitividade é uma decisão tomada antes: com método, com propósito e com os olhos em 2027 que já começou a ser desenhado. ■