



INTELIGÊNCIA QUE TRANSFORMA INFORMAÇÃO EM DECISÃO!

Combinação perfeita entre:
experiência jurídica + inteligência artificial + funcionalidades para o dia a dia

Alcance a excelência nas **contratações públicas**.



Blog

ENTRE O ANTIGO E O NOVO: A REFORMA TRIBUTÁRIA E O QUE ELA EXIGE DAS ESTATAIS

Data Outubro de 2026

Autores Mirceia Ramos

ENTRE O ANTIGO E O NOVO: A REFORMA TRIBUTÁRIA E O QUE ELA EXIGE DAS ESTATAIS

MIRCEIA RAMOS

Superintendente Executiva da Unidade de Contratações e Pagadoria do Bannrisul.

Quando a Emenda Constitucional nº 132 foi promulgada, em dezembro de 2023, muita gente comemorou o fim de um sistema que todos criticavam e poucos entendiam por inteiro. A Lei Complementar nº 214/2025 transformou essa promessa em regra. PIS, Cofins, ICMS e ISS vão dar lugar à CBS e ao IBS. Entram a não cumulatividade ampla, o crédito financeiro, o split payment e um tributo calculado “por fora”.

A transição já começou. Em 2026, as novas contribuições estão sendo testadas com alíquotas simbólicas. A partir de 2027, a CBS passa a valer de fato e substitui PIS e Cofins. Entre 2029 e 2032, ICMS e ISS vão sendo reduzidos aos poucos, até a vigência integral do novo modelo em 2033. São anos convivendo com dois sistemas ao mesmo tempo.

O que muda é a forma de pensar a tributação do consumo no Brasil. E, a meu ver, talvez quem sinta isso primeiro, e de forma mais concreta, sejam os contratos. Em especial, os das empresas estatais, que vivem uma posição peculiar: são empresas, atuam no mercado e respondem por resultado, mas contratam sob as regras da Lei nº 13.303/2016 e sob o olhar atento dos órgãos de controle.

O MOMENTO DAS PERGUNTAS

Sejamos honestos: estamos no tempo das dúvidas. O preço oferecido ontem continua valendo amanhã? O destaque da CBS na nota autoriza cobrar um valor maior? Como montar um orçamento de referência quando a carga final de vários serviços ainda não está totalmente clara? Como comparar propostas de fornecedores que vão gerar créditos diferentes?

Ao longo deste ano, essas perguntas foram enfrentadas por um grupo de trabalho multidisciplinar, dedicado ao tema na instituição em que atuo. Reunir diferentes olhares foi fundamental, porque a reforma não se encerra na dimensão tributária: seus efeitos atravessam contratos, contabilidade, tecnologia, pagamentos, jurídico e a própria operação da empresa. A conclusão mais importante, a meu ver, foi esta: o maior impacto da reforma não está em reescrever todos os contratos vigentes, mas em aperfeiçoar os processos. Isso inclui a forma como recebemos e validamos documentos fiscais, como contabilizamos e como capturamos os créditos que virão.

Começamos achando que o problema era renegociar contratos. Terminamos entendendo que o desafio é outro: inclui governança, estratégia, planejamento e revisão de processos.

REEQUILÍBRIO: UM DIREITO, NÃO UM ATALHO

A fundamentação jurídica é clara. A Lei nº 13.303/2016, no art. 81, § 5º, determina que a criação, alteração ou extinção de tributos ocorrida depois da proposta, quando houver comprovada repercussão nos preços, leva à revisão do contrato para mais ou para menos. A própria LC nº 214/2025 também traz dispositivos sobre a preservação do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos durante a transição.

Ou seja, haverá pedidos de reequilíbrio, e eles são legítimos. Mas a revisão não é automática. Ela depende de análise caso a caso e da demonstração objetiva da repercussão da mudança tributária sobre o preço contratado. E há um ponto que precisa ser lembrado desde já: reequilíbrio não é sinônimo de aumento de preço.

Aqui é preciso separar duas coisas. Uma é reconhecer que a lei mudou a forma de apurar e destacar o tributo. Outra é concluir que, por isso, o custo do fornecedor necessariamente subiu. Num modelo com não cumulatividade e aproveitamento de créditos, haverá situações em que a repercussão será positiva para o contratado, outras em que será neutra e também casos em que a nova composição tributária poderá justificar a redução do preço pago pela estatal. Por isso, a análise precisa funcionar nos dois sentidos. Se a nova tributação efetivamente aumentar o custo, o contratado deve ter assegurado o direito à recomposição, quando cabível. Mas, se a mudança reduzir a carga efetiva ou produzir uma vantagem econômica que repercute no preço contratado, a estatal também deverá avaliar a recomposição em seu favor. Equilíbrio econômico-financeiro é equilíbrio, não majoração. Pleitos, sim; automatismos, não. E revisão para mais ou para menos, conforme o efeito efetivamente demonstrado.

A OPORTUNIDADE QUE EXIGE ESTRATÉGIA

Existe um lado da reforma de que se fala pouco: ela pode ser uma oportunidade. Para as estatais que puderem se apropriar de créditos de IBS e CBS sobre suas aquisições, cada contratação passa a ter um custo bruto e um custo líquido. A diferença entre os dois pode ser relevante.

Só que essa oportunidade não aparece sozinha. Ela exige pensar de forma estratégica, e não apenas tributária.

- **O menor preço nominal pode não ser o menor custo.** Um fornecedor do Simples Nacional, por exemplo, tende a transferir menos crédito do que um do regime regular. A proposta mais barata no papel pode sair mais cara no resultado. Os critérios de julgamento e os orçamentos de referência vão precisar considerar isso. Afinal, a Lei das Estatais fala em proposta mais vantajosa, não necessariamente em proposta de menor valor.

- **A forma de descrever o objeto importa.** Separar fornecimento de bens e prestação de serviços, distinguir locação de aquisição, decidir entre contratar resultado ou contratar mão de obra: cada escolha pode mudar o enquadramento tributário, o crédito gerado e o custo final.

- **O modelo de execução também importa.** Terceirizar ou internalizar, centralizar ou regionalizar, contratar por item ou por solução integrada: decisões que antes eram apenas operacionais agora têm reflexo tributário direto.

Não se trata de planejamento agressivo nem de manobra. Trata-se de olhar o objeto contratado com mais inteligência, sempre dentro da legalidade e da realidade do negócio. Quem fizer essa revisão com método vai encontrar economia. Quem apenas reproduzir os editais de sempre pode estar deixando dinheiro na mesa.

O PAPEL DE QUEM LIDERA

Nada disso acontece por inércia. E aqui deixo o ponto que me parece central: a reforma tributária é, antes de tudo, um desafio de liderança.

São os gestores que dão o tom das equipes. Se a liderança trata o tema como “assunto do tributário”, ele vai ficar no tributário. Se o trata como prioridade da empresa, as áreas de contratação, gestão de contratos, jurídico, contabilidade, tecnologia e pagamentos começam a conversar. E essa conversa é indispensável.

- **Estudar e fazer estudar.** Investir na capacitação das equipes agora, e não depois do primeiro pleito.

- **Preparar antes, e não corrigir depois.** Incluir, desde já, nos editais e contratos, regras claras sobre os novos tributos, a transição, a informação fiscal e o reequilíbrio. Foi a escolha feita no nosso caso. Não resolve tudo, mas transforma incerteza em procedimento, e procedimento em segurança.

- **Alinhar procedimentos entre as estatais.** Esse talvez seja o ponto mais subestimado. Se cada estatal exigir uma forma diferente de cotar, destacar tributos, faturar e demonstrar desequilíbrio, o mercado de fornecedores vai enfrentar um labirinto. E labirinto custa caro: vira risco, vira preço maior, vira litígio. Fóruns de troca entre estatais, modelos de cláusulas compartilhados e entendimentos convergentes sobre planilhas de custos e faturamento beneficiam os dois lados da mesa. Um mercado com regras previsíveis cota melhor.

JÁ ESTIVEMOS AQUI ANTES. MAS NÃO ASSIM.

Quem trabalha com contratações nas estatais já passou por momentos em que as regras pareciam mudar no meio do jogo.

Em 2020, a pandemia parou o mundo. Em poucas semanas, foi preciso reinventar a fiscalização, rever prazos, renegociar serviços que deixaram de fazer sentido e contratar com urgência o que antes nem existia. Não havia manual. Havia equipes comprometidas, decidindo com responsabilidade, mesmo sem saber tudo.

Em maio de 2024, o Rio Grande do Sul viveu a maior tragédia climática de sua história. Prédios alagados, unidades inacessíveis, fornecedores atingidos, cadeias logísticas interrompidas. E, ainda assim, contratos foram mantidos e serviços foram retomados. Soluções foram construídas onde antes só havia água e lama.

Nos dois casos, fomos admiráveis. E fomos admiráveis porque não tivemos escolha. Ninguém nos avisou da pandemia com sete anos de antecedência. Ninguém nos mandou o calendário da enchente.

A reforma tributária mandou.

Está tudo publicado: a emenda, a lei complementar, o cronograma, as fases de transição, a data de cada mudança. Pela primeira vez em muito tempo, uma grande ruptura chega com hora marcada. E isso muda tudo, porque tira de nós a desculpa mais confortável que existe: “fomos pegos de surpresa”.

“Se, nas crises sem aviso, fomos capazes de tanto, o que vai justificar fazermos pouco diante de uma mudança anunciada?”

O RISCO DE SERMOS BONS DEMAIS EM IMPROVISAR

Temos orgulho, com razão, da nossa capacidade de resolver na última hora. O brasileiro não desiste nunca, e isso é verdade. Mas não desistir é diferente de se preparar. A nossa maior virtude também pode ser a nossa armadilha. Quem confia demais na própria capacidade de improvisar acaba deixando para improvisar.

Só que, desta vez, a última hora tem preço. Vai aparecer em reequilíbrios concedidos sem análise, em créditos que ninguém aproveitou, em editais copiados do ano anterior e em fornecedores cotando “com margem de segurança” porque ninguém lhes deu uma regra clara. Nada disso vira manchete. Vira apenas custo, silencioso e diluído em centenas de contratos, ano após ano.

E custo silencioso é o mais perigoso, porque ninguém se sente responsável por ele.

A PERGUNTA QUE FICA

Em 2033, o novo sistema estará plenamente em vigor. Alguém, numa sala de reunião qualquer, vai olhar os números e perguntar: o que foi feito entre 2026 e 2032?

Algumas estatais vão responder com processos revistos, objetos redesenhados, equipes preparadas, créditos capturados e um mercado de fornecedores que aprendeu a falar a mesma língua. Outras vão responder com uma pilha de pleitos, uma conta mais alta e a frase de sempre: “a gente foi resolvendo”.

A reforma não vai perguntar se estávamos prontos. Ela simplesmente vai acontecer, contrato por contrato, nota por nota.

A escolha, portanto, não é entre aderir ou não aderir à reforma. Essa decisão já foi tomada. A escolha que resta é outra, e cabe a cada pessoa que lidera: conduzir a mudança ou ser conduzida por ela.

Desta vez, ninguém vai poder dizer que não sabia.

Como citar este texto:

RAMOS, Mirceia. Entre o antigo e o novo: a reforma tributária e o que ela exige das estatais. Zênite Fácil, categoria Doutrina, 29 out. 2026. Disponível em: <http://www.zenitefacil.com.br>. Acesso em: dd mmm. aaaa.