

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE BH

MARCÍLIO DE SOUZA VIEIRA

**A REFORMA TRIBUTÁRIA E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS: um estudo sobre
percepções dos gestores**

BELO HORIZONTE

2025

MARCÍLIO DE SOUZA VIEIRA

**A REFORMA TRIBUTÁRIA E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS: um estudo sobre
percepções dos gestores**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape BH, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Orientador: Roberto Miranda Pimentel Fully.

BELO HORIZONTE

2025

MARCÍLIO DE SOUZA VIEIRA

A REFORMA TRIBUTÁRIA E O AMBIENTE DE NEGÓCIOS: um estudo sobre percepções dos gestores

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A – Fucape BH, como requisito para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis e Administração – Nível Profissionalizante.

Aprovada em 06 de outubro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Profº Dr.: Roberto Miranda Pimentel Fully
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: Octávio Locatelli
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: Alice de Abreu Lima Jorge
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)

BELO HORIZONTE

2025

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, saúde e sabedoria ao longo desta jornada.

À minha esposa Nayana, pelo amor, paciência e apoio incondicional. Aos meus filhos, Davi e meu pequeno Matheus, que está em meus pensamentos a cada instante — vocês são minha maior motivação.

Aos meus pais, Sebastião e Irene (*in memoriam*), por terem sido exemplo de dedicação, coragem e amor. Aos meus irmãos Magno, Marluce, Marília (*in memoriam*) e Maurício, pelo carinho e apoio ao longo da vida.

Ao meu orientador, Doutor Roberto Fully, pela orientação precisa, incentivo constante e confiança no meu trabalho. Além de professor, se tornou um grande amigo.

Aos colegas do escritório Camargo e Vieira, pelo apoio e companheirismo. Em especial ao meu sócio Rafael, por acreditar em mim e me mostrar que sou capaz.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para esta conquista, meu sincero agradecimento.

RESUMO

A política fiscal é um instrumento importante tanto para o equilíbrio das contas públicas quanto para o estímulo ao crescimento econômico, sendo operacionalizada por meio de reformas tributárias. Este estudo analisou a percepção dos gestores empresariais, em um momento pré-implementação da reforma, sobre os impactos da reforma tributária Brasileira promovida pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e regulamentada pela Lei Complementar nº 214/2025, que introduziu um Imposto sobre Valor Agregado (IVA) dual. A pesquisa investigou o entendimento dos gestores sobre as alterações propostas, os desafios enfrentados e como o porte e o setor das empresas influenciam essas percepções. O estudo utilizou uma abordagem quantitativa, baseando-se em literatura que identificou 37 variáveis relevantes distribuídas em cinco fatores. Essas variáveis foram utilizadas na construção de um questionário aplicado a 236 gestores profissionais. A caracterização da amostra revelou consistência com estudos anteriores, indicando que a percepção dos impactos da reforma é influenciada pelo perfil dos gestores e pelo porte das empresas. Os resultados destacam a importância do conhecimento fiscal e da preparação estratégica para enfrentar mudanças legislativas. A pesquisa contribui no conhecimento do Direito Tributário, Contabilidade, Administração, bem como no mercado de maneira geral, oferecendo subsídios práticos e acadêmicos que auxiliam gestores e empresas a superar incertezas e adaptar-se ao novo sistema tributário, além de evidenciar os efeitos práticos da reforma no ambiente empresarial e nas estratégias de gestão.

Palavras-chave: política fiscal; reforma tributária; percepção dos gestores.

ABSTRACT

Fiscal policy is an important instrument both for balancing public accounts and stimulating economic growth and is implemented through tax reforms. This study analyzed the perception of business managers, prior to the implementation of the reform, regarding the impacts of the Brazilian tax reform promoted by Constitutional Amendment No. 132/2023 and regulated by Complementary Law No. 214/2025, which introduced a dual Value Added Tax (VAT). The research investigated managers' understanding of the proposed changes, the challenges faced, and how the size and sector of companies influence these perceptions. The study used a quantitative approach, based on literature that identified 37 relevant variables distributed across five factors. These variables were used to construct a questionnaire applied to 236 professional managers. The characterization of the sample revealed consistency with previous studies, indicating that the perception of the impacts of the reform is influenced by the profile of managers and the size of companies. The results highlight the importance of tax knowledge and strategic preparation to address legislative changes. The research contributes to the knowledge of Tax Law, Accounting, Administration, as well as the market in general, offering practical and academic support that helps managers and companies overcome uncertainties and adapt to the new tax system, in addition to highlighting the practical effects of the reform on the business environment and management strategies.

Keywords: fiscal policy; tax reform; managerial perception.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 INCERTEZAS E DESAFIOS DA REFORMA TRIBUTÁRIA: A BUSCA POR SIMPLIFICAÇÃO E EFICIÊNCIA NO SISTEMA FISCAL	13
2.2 PREPARAÇÃO ESTRATÉGICA E CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL FRENTE À REFORMA TRIBUTÁRIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	15
2.3 PERFIL DOS GESTORES E SUAS PERCEPÇÕES DIANTE DAS REFORMAS TRIBUTÁRIAS	16
2.3.1 Desafios do Gestores Brasileiros frente à Reforma Tributária.....	18
2.4 O PORTE EMPRESARIAL E O IMPACTO DA REFORMA TRIBUTÁRIA	19
2.5 MAPEAMENTO E ANÁLISE DA LITERATURA	21
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	24
3.1 PRIMEIRA ETAPA: CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO ...	24
3.1.1 Identificação dos Constructos e Construção das Variáveis	24
3.1.2 Construção e Aplicação do Instrumento de Pesquisa (Questionário)	
.....	25
3.2 SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	27
3.3 TERCEIRA ETAPA: VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	30
4.1 RESULTADO DA PRIMEIRA ETAPA: DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO À CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO	30
4.2 RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA: Análise estatística dos dados.....	34
4.2.1 Perfil da Amostra	34
4.2.1.1 Perfil dos Respondentes.....	35
4.2.1.2 Perfil das Empresas.....	37
4.2.2 Estatísticas Descritivas das Variáveis Principais	40
4.2.2.1 Análise descritiva das percepções gerenciais sobre a Reforma tributária.....	40
4.2.2.2 Análise descritiva das percepções sobre aspectos operacionais e estratégicos envolvidos na adaptação à Reforma tributária	43
4.2.2.3 Prioridades para os gestores.....	45

4.3 RESULTADO DA ÚLTIMA ETAPA: ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA	47
4.3.1 Testes de validação do questionário	47
4.3.2 Nomeação e Análise dos Fatores	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	64
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	73

1 INTRODUÇÃO

A política fiscal compreende um conjunto de ações estatais voltadas à arrecadação de receitas, ao incentivo ao setor produtivo e à promoção do crescimento econômico sustentável. Em contextos de instabilidade, essas ações assumem também função anticíclica, atuando como mecanismo de estabilização macroeconômica e reequilíbrio das contas públicas (Ibrahim et al., 2023; OECD, 2020). Em qualquer destes cenários, a simplificação tributária e o estímulo à atividade econômica orientam decisões fiscais e tributárias dos gestores (Al Masyhari et al., 2024; Bassetto & Sargent, 2020).

Experiências internacionais ilustram o impacto das reformas fiscais. A China substituiu, em 2016, o *Business Tax* (BT) pelo IVA, exigindo adaptações contábeis e contratuais dos contribuintes para manter a conformidade fiscal (Bai & Wu, 2024). Após a crise de 2008, países da OCDE elevaram impostos sobre dividendos para aumentar a arrecadação (Ahrens et al., 2022). Já em nações de baixa renda, a adoção do VAT (*Value Added Tax*) concentrou a arrecadação em poucos agentes, afetando a concorrência e a eficiência do sistema (Brockmeyer et al., 2024).

A introdução do GST (*Goods and Services Tax*) na Índia, em 2017, melhorou o desempenho financeiro empresarial. No Canadá, incentivos tributários estimularam a abertura de empresas por profissionais de alta renda, gerando distorções. No Japão, a tributação de grandes corporações levou à redução de capital e limitação do crescimento (Bhalla et al., 2022; Smart, 2021; Hosono et al., 2023).

O uso de tecnologias fiscais também avança. Na União Europeia, o sistema DICE (*Digital Invoice Customs Exchange*) e o VATCoin (*Value Added Tax - Coin*)

automatizam o pagamento do IVA. O modelo *Split Payment* já foi adotado na Polônia. Apesar do potencial de eficiência, esses sistemas impõem desafios operacionais e restrições à liquidez (Merkx, 2019; Guziejewska & Zajęczkowski, 2018).

No Brasil, a Emenda Constitucional nº 132/2023 e a Lei Complementar nº 214/2025 instituíram um IVA dual, substituindo o PIS (Programa de Integração Social), a Cofins (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social), o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) e o ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza) pela CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços) e pelo IBS (Imposto sobre Bens e Serviços). O IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) permanece vigente com caráter extrafiscal e aplicação restrita, preservando benefícios específicos, como os concedidos à Zona Franca de Manaus (ZFM), conforme diretrizes constitucionais. Com base no princípio do destino e na adoção do *Split Payment*, a arrecadação passa a ocorrer diretamente para a União e o Comitê Gestor, sem transitar pelo caixa do contribuinte (Castro e Silva et al., 2024; Caragher, 2025; Scaff, 2024).

Nota-se que mudanças tributárias geram incertezas e exigem adaptação dos gestores, que precisam rever processos, fluxos de caixa e obrigações acessórias para manter a conformidade (Raei, 2020; Otieno, 2022; Boumans et al., 2020). No Brasil, esses desafios vão além da norma: requerem interpretação crítica e planejamento estratégico diante de um ambiente instável (Andrade, 2024).

Gestores exercem papel central nesse processo, pois interpretam a legislação e tomam decisões com impacto direto na conformidade tributária e no desempenho das empresas (Bhalla et al., 2022; Agusti & Rahman, 2023). De acordo com levantamento recente da Deloitte (2025), realizado com 147 empresas de diferentes

segmentos econômicos, grande parte das organizações ainda enfrenta desafios estruturais e tecnológicos para se preparar à transição da Reforma Tributária. O estudo identificou que 66% das companhias demonstram preocupação com a coexistência de dois modelos tributários até 2032, enquanto 33% ainda não realizaram estudos específicos sobre os impactos da reforma. Além disso, apenas 14% utilizam soluções baseadas em inteligência artificial em suas rotinas fiscais, evidenciando um baixo grau de digitalização e de maturidade tecnológica da função tributária.

Diante disso, este estudo investiga como gestores empresariais avaliam os impactos da reforma tributária e como preparam suas empresas para o novo modelo. O objetivo geral é analisar a percepção dos gestores sobre as mudanças no ambiente de negócios, considerando o grau de entendimento e os desafios enfrentados.

Os objetivos específicos incluem: (i) selecionar variáveis para construir o questionário com base na literatura; (ii) mensurar o conhecimento sobre a reforma; (iii) investigar a influência do porte e setor sobre as percepções; (iv) avaliar o impacto da reforma no planejamento estratégico; e (v) validar o instrumento via Análise Fatorial Exploratória.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender os efeitos da reforma sobre o ambiente empresarial. A análise das percepções dos gestores permite identificar barreiras e oportunidades e oferece subsídios para decisões estratégicas e políticas públicas (Ibrahim et al., 2023; Ngalo, 2022).

A pesquisa contou com a participação de 236 gestores atuantes em diferentes segmentos econômicos e portes empresariais, os quais responderam a um instrumento estruturado composto por 37 variáveis selecionadas com base na

literatura recente sobre gestão fiscal, mudança organizacional e adoção tecnológica em ambientes regulatórios.

A construção do questionário considerou dimensões como grau de conhecimento sobre a reforma tributária, impacto percebido nas rotinas de planejamento estratégico, capacidade de adaptação às novas obrigações acessórias e intenção de adoção de tecnologias fiscais.

Para validação estatística das dimensões latentes, foi aplicada Análise Fatorial Exploratória (AFE) com extração por rotação *varimax*, atendendo aos critérios de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO > 0,70$) e Teste de Esfericidade de Bartlett ($p < 0,05$), o que confirmou a consistência interna do instrumento e a estrutura fatorial das variáveis analisadas.

Os resultados indicam que variáveis como a formação acadêmica dos gestores, o tempo de atuação em cargos decisórios e o nível de formalização contábil-fiscal da empresa correlacionam-se positivamente com níveis mais elevados de maturidade organizacional para a adaptação à reforma. Além disso, observou-se que empresas de maior porte tendem a apresentar maior grau de preparação estratégica e operacional, o que pode estar relacionado à existência de departamentos especializados e maior capacidade de investimento em soluções tecnológicas e consultoria externa.

A análise também revelou que a preparação para a reforma tributária não se limita ao conhecimento técnico da legislação, mas está fortemente associada à existência de práticas estruturadas de planejamento fiscal, ao monitoramento de riscos regulatórios e à cultura organizacional voltada à inovação e conformidade.

Do ponto de vista prático, os achados desta pesquisa evidenciam barreiras e oportunidades no processo de adaptação empresarial ao novo sistema tributário, especialmente quanto à previsibilidade regulatória, aos custos de conformidade e à necessidade de capacitação técnica, conforme discutem Verbivska et al. (2023) e Boumans et al. (2020). Teoricamente, o estudo contribui para o avanço do conhecimento sobre os impactos da tributação na competitividade e na gestão organizacional, ao reforçar a influência da incerteza fiscal nas estratégias empresariais, em linha com Ibrahim et al. (2023) e Scaff (2024). Os resultados dialogam com pesquisas sobre governança e comportamento organizacional frente às reformas fiscais (Murorunkwere et al., 2022; Wachira & Wanjohi, 2024), oferecendo subsídios para futuras investigações sobre os efeitos da transição tributária no ambiente de negócios brasileiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCERTEZAS E DESAFIOS DA REFORMA TRIBUTÁRIA: A BUSCA POR SIMPLIFICAÇÃO E EFICIÊNCIA NO SISTEMA FISCAL

A percepção de risco associada à reforma tributária decorre da complexidade das políticas fiscais e dos impactos potenciais no ambiente empresarial (Ibrahim et al., 2023). Alterações estruturais nas regras tributárias intensificam as dificuldades de conformidade, elevando os custos operacionais e gerando insegurança jurídica (Le et al., 2021; Portovaras et al., 2020).

Gestores de pequenas e médias empresas enfrentam maiores desafios, dada a limitação de recursos para se adequar às novas exigências (Novikasari et al., 2021; Verbivska et al., 2023). No Brasil, o Projeto de Lei nº 3.887/2020, que propôs a CBS no passado, encontrou resistência diante da baixa previsibilidade e da complexidade do modelo, comprometendo o planejamento estratégico à época (Divino et al., 2021).

Exemplos internacionais reforçam esses obstáculos. O GST indiano gerou bloqueios no capital de giro e dificuldades de adaptação fiscal, afetando liquidez e competitividade (Ghosh, 2022; Kumaraswamy, 2020). Tais efeitos se intensificam em contextos de instabilidade econômica, elevando as incertezas sobre os custos e benefícios das reformas (Hallerberg & Scartascini, 2023; Kenourgios et al., 2020).

A transição para novos sistemas tributários demanda investimentos em qualificação profissional e tecnologia, o que amplia os custos, especialmente em setores menos estruturados (Liu & Zhou, 2023; ISIP, 2022). Apesar disso, tais investimentos podem reduzir riscos e favorecer o planejamento tributário (Murorunkwere et al., 2022; Nguyen, 2023).

A falta de clareza sobre os efeitos das políticas fiscais limita sua eficácia e gera incerteza, resultando em perdas econômicas e aumento das barreiras de entrada no mercado (Sariyev, 2022; Gobey & Matikonis, 2021; Raei, 2020; Hameed et al., 2023).

A simplificação tributária surge como estratégia para reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência administrativa, desde que acompanhada de transparência (Wachira & Wanjohi, 2024; Bruce et al., 2020; Verbivska et al., 2023). Isso é especialmente relevante para pequenas e médias empresas, que enfrentam custos proporcionais mais altos para garantir conformidade (Lazar, 2024). A transparência também reduz a evasão fiscal e reforça a percepção de equidade (Al Masyhari et al., 2024).

A digitalização, por meio de sistemas como o *eTax* no Vietnã, tem facilitado o cumprimento de obrigações fiscais, embora ainda enfrente entraves entre pequenas empresas, como observado na Ucrânia desde 2018 (Nguyen, 2023; Vytvytska et al., 2023).

Modelos como o *Split Payment*, implementado na Polônia, demonstram os custos de transição: reestruturações internas, capacitação, adaptação tecnológica e ajustes no fluxo de caixa (Guziejewska & Zajackowski, 2018; Boumans et al., 2020; Cruz & Soares, 2022). Apesar disso, a padronização de regras fiscais pode mitigar distorções como a “guerra fiscal” e contribuir para um ambiente empresarial mais previsível (Divino et al., 2021).

Ao promover transparência e previsibilidade, reformas baseadas na simplificação fortalecem o planejamento tributário (Boumans et al., 2020). Quando aliadas a comunicação clara e uso eficiente das receitas públicas, essas medidas tendem a ampliar a aceitação social e a adesão ao sistema (Oddo et al., 2022).

Portanto, a simplificação e a transparência se configuram como pilares de um sistema mais justo e eficiente, capazes de facilitar o acesso ao mercado e fortalecer o ambiente de negócios (Zhou et al., 2020). No entanto, em contextos como o brasileiro, caracterizados por elevada complexidade normativa, baixa confiança no aparato estatal e fragilidades na execução fiscal, os efeitos positivos dessas diretrizes podem ser significativamente reduzidos. (Scaff, 2024).

2.2 PREPARAÇÃO ESTRATÉGICA E CAPACITAÇÃO EMPRESARIAL FRENTE À REFORMA TRIBUTÁRIA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A preparação organizacional para reformas tributárias exige investimento contínuo em capacitação técnica e conhecimento fiscal (Sanusi et al., 2021; Agusti & Rahman, 2023). Empresas que se antecipam às exigências legais tendem a apresentar maior conformidade e desempenho financeiro.

Na Índia, organizações que adotaram tecnologias, promoveram treinamentos e qualificaram suas equipes adaptaram-se mais rapidamente ao GST e registraram ganhos operacionais (Bhalla et al., 2022; Remali, 2020). De forma similar, empresas com domínio das normas tributárias aproveitam com mais eficácia incentivos fiscais oferecidos durante períodos de transição legislativa (Labeaga et al., 2021; Wang & Kesan, 2022).

No entanto, pequenas e médias empresas enfrentam dificuldades específicas. A escassez de recursos limita o acesso a treinamentos e à adaptação tecnológica (Segura, 2023; Grijalva Salazar et al., 2023). Um exemplo são as chamadas *Hidden Champions* na Eslováquia e Irlanda: mesmo sendo inovadoras, essas empresas não conseguiram usufruir plenamente de incentivos voltados à pesquisa e

desenvolvimento, devido à ausência de consultoria e à baixa qualificação de seus gestores (Sariyev, 2022).

Em contextos de elevada burocracia, o apoio técnico especializado é essencial. Consultorias e a disseminação de conhecimento tornam-se estratégias eficazes para mitigar desafios nos primeiros estágios da adaptação (Anesa & Bressan, 2024). Governos que oferecem subsídios ou isenções temporárias contribuem para uma transição mais suave, reduzindo os riscos de inadimplência e facilitando ajustes operacionais (Kolchin et al., 2020; Raei, 2020).

A preparação estratégica é, portanto, um fator-chave. A educação fiscal e o treinamento contínuo não apenas promovem conformidade, mas também ampliam a capacidade das empresas de identificar oportunidades durante as reformas (Lafebre-Tenén & Moreno-Narváez, 2024; Nguyen, 2022). Esses investimentos em capacitação e tecnologia alinham as organizações às novas dinâmicas do ambiente fiscal (Dwianika et al., 2023; Hallerberg & Scartascini, 2023).

2.3 PERFIL DOS GESTORES E SUAS PERCEPÇÕES DIANTE DAS REFORMAS TRIBUTÁRIAS

A formação acadêmica e as habilidades estratégicas dos gestores são diferenciais relevantes na adaptação a mudanças regulatórias (Grijalva Salazar et al., 2023). A liderança qualificada fortalece as organizações ao construir confiança interna e externa, influenciar decisões e aumentar a competitividade — especialmente em cenários de transformação tributária (Agusti & Rahman, 2023; Ngalo, 2022).

Casos internacionais reforçam essa relação. No Vietnã, gestores com maior domínio tecnológico apresentaram melhor desempenho na adoção do sistema

eletrônico *eTax*, evidenciando o papel da qualificação técnica na digitalização fiscal (Nguyen, 2023). De forma semelhante, na Malásia, empresas com lideranças motivadas e focadas em inovação demonstraram maior eficiência regulatória (Sanusi et al., 2021).

Na Índia, a implementação do GST revelou que gestores com formação robusta se adaptaram mais facilmente, sobretudo em cidades com alta complexidade tributária, como Delhi, Mumbai e (Bhalla et al., 2023a; Ghosh, 2022; Le et al., 2021). Esses dados indicam que preparo técnico e acadêmico são determinantes para a gestão eficaz de reformas.

Por outro lado, a ausência de capacitação compromete a conformidade. Na Tanzânia, o desconhecimento de prazos e sistemas eletrônicos dificultou o cumprimento tributário (Ndubula & Matiku, 2021). Na Indonésia, a percepção de justiça fiscal incentivou o cumprimento, destacando a influência de valores institucionais (Agusti & Rahman, 2023).

A clareza da informação também se mostrou decisiva. Na Nigéria, a acessibilidade de dados fiscais melhorou as práticas empresariais (Vincent, 2021). Na Ucrânia, a falta de treinamento gerencial prejudicou o planejamento tributário, reforçando a necessidade de políticas de capacitação (Portovaras et al., 2020; Remali, 2020).

Fatores socioculturais também interferem na conformidade. Em Jacarta, a percepção de expectativas positivas da comunidade incentivou o cumprimento das obrigações fiscais (Dwianika et al., 2023). No Iêmen, a compatibilidade entre tributos e valores religiosos aumentou a adesão às regras (Al-Ttaffi et al., 2021).

De forma geral, gestores com sólida formação em finanças e tributação tendem a avaliar reformas estrategicamente, aproveitando oportunidades para melhorar o desempenho organizacional (Resmi et al., 2021; Ibrahim et al., 2023). Em contraste, a ausência de capacitação limita essa adaptação, indicando que educação, justiça fiscal percebida e habilidades administrativas são fatores-chave para a eficiência regulatória (Al Masyhari et al., 2024).

2.3.1 Desafios do Gestores Brasileiros frente à Reforma Tributária

No Brasil, os gestores empresariais enfrentam incertezas históricas decorrentes da complexidade tributária, fator decisivo na forma como as organizações responderão às exigências da nova reforma do consumo. Sobretudo referente ao custo de cumprimento das obrigações fiscais que está diretamente associado à dificuldade de operar um sistema excessivamente burocrático (Bertolucci & Nascimento, 2002).

Esse cenário é agravado por lacunas normativas na redação da reforma, como a ausência de critérios claros sobre os regimes favorecidos e a aplicação do princípio do destino (Castro, 2024). Neste sentido, a transição para um modelo de IVA dual representa um salto de alto risco, cuja viabilidade depende da regulamentação infraconstitucional e da capacidade de interpretação dos agentes econômicos (Scaff, 2024).

A operacionalização de conceitos ambíguos, como "uso pessoal", o longo período de transição até 2033 com a convivência de dois regimes e a diversidade de exceções legais exigem decisões técnicas sofisticadas. Esse novo cenário demanda dos gestores um domínio refinado da lógica fiscal contemporânea (Andrade, 2024).

Sem uma base gerencial sólida e uma cultura organizacional preparada, as empresas tendem a operar em um ambiente de insegurança permanente, comprometendo sua eficiência e capacidade de adaptação (Bertolucci & Nascimento, 2002).

2.4 O PORTE EMPRESARIAL E O IMPACTO DA REFORMA TRIBUTÁRIA

Empresas de maior porte possuem mais recursos para lidar com reformas fiscais. Sua estrutura permite investir em consultorias, sistemas internos e planejamento tributário avançado, o que facilita a adaptação às novas exigências (Bhalla et al., 2022). Em contrapartida, pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam custos elevados de conformidade e limitações em infraestrutura administrativa e tecnológica (Ndubula & Matiku, 2021).

Essas desigualdades geram distorções. No Japão, empresas reduziram intencionalmente seu capital para se enquadrar em isenções fiscais oferecidas a negócios com capital abaixo de certos limites (Hosono et al., 2023). Na Rússia, regimes tributários simplificados e zonas econômicas especiais favoreceram desproporcionalmente pequenos negócios (Zemtsov et al., 2022).

A diferença no acesso a recursos financeiros e humanos entre empresas de diferentes portes acentua os desafios da adaptação tributária. Enquanto grandes corporações exploram créditos fiscais e dedutibilidade de juros, PMEs dependem de subsídios estatais e regimes simplificados para manter competitividade (Tyapkina et al., 2021; Smart, 2021; Kenourgios et al., 2020).

Em países como China e Vietnã, PMEs do setor agrícola têm sido beneficiadas por incentivos fiscais específicos. No entanto, reformas que adotaram sistemas como

GST e VAT mostraram que essas empresas enfrentam dificuldades operacionais e custos elevados para garantir conformidade (Yuanyuan & Yan, 2021; Nguyen, 2023; Kumaraswamy, 2020; Hameed et al., 2023).

A percepção de justiça fiscal também varia conforme o porte. No Canadá, incentivos voltados a pequenos negócios aumentaram sua densidade, mas os impactos sobre emprego e crescimento foram limitados, demonstrando limitações estruturais nas políticas de incentivo (Gobey & Matikonis, 2021).

Empresas maiores demonstram maior capacidade organizacional para se adaptar a exigências tributárias complexas. Já as PMEs enfrentam barreiras como o acesso limitado à tecnologia e à capacitação gerencial, dificultando a integração a sistemas digitais sofisticados (Le et al., 2021; Wang & Kesan, 2022).

Portanto, o porte empresarial afeta diretamente a capacidade de conformidade e adaptação estratégica às reformas. PMEs arcam com custos proporcionais mais altos, recorrem a serviços terceirizados e encontram obstáculos na adoção de soluções fiscais tecnológicas (Lazar, 2024; Ndubula & Matiku, 2021).

Em contraste, grandes empresas demonstram maior eficiência no uso de incentivos fiscais, graças à estrutura interna e à expertise disponível (Bhalla et al., 2022; Dallari et al., 2018). Essas desigualdades reforçam a importância de políticas tributárias sensíveis ao porte das empresas, evitando efeitos regressivos e assimétricos (Batrancea et al., 2024; Zemtsov et al., 2022).

2.5 MAPEAMENTO E ANÁLISE DA LITERATURA

A partir da análise da literatura foi possível identificar constructos e suas respectivas definições, com base na revisão nas respostas coletadas. Esses constructos, detalhados no quadro a seguir (Quadro 1), sustentam a análise e conectam os resultados à prática e teoria do estudo (metodologia de obtenção dos artigos apresentada no tópico 3.1.1).

Quadro 1 - constructos, definições e fundamentação teórica do instrumento de pesquisa sobre a reforma tributária

Variável	Autores	Definição
Regime de Tributação	(Lazar, 2024); (Bhalla et al., 2022)	Regimes tributários são impactados distintamente diante de reformas tributárias.
Setor de Atuação	(Yuanyuan & Yan, 2021); (Zemtsov et al., 2022)	Reformas tributárias impactam de maneira distinta diferentes setores de atuação.
Tipo Societário	(Smart, 2021); (Cruz & Soares, 2022)	Reformas tributárias impactam de maneira distinta diferentes tipos de sociedades.
Gestão Familiar	Tyapkina et al., 2021); (Cruz & Soares, 2022)	A gestão empresarial impacta na adaptação a reforma tributária.
Faixa de Faturamento	(Lazar, 2024); (Le et al., 2021)	Porte empresarial afeta adaptação aos sistemas tributários.
Participação em Licitações	(Hameed et al., 2023); (Perret, 2020)	Relação/Interação com o governo impacta na conformidade tributária.
Setor Regulado	(Le et al., 2020); (Hameed et al., 2023)	Regulação setorial aumenta custos de conformidade fiscal.
Impacto da Substituição de Tributos	(Lazar, 2024); (Ibrahim et al., 2023)	Mudanças fiscais precisam equilibrar simplicidade e equidade.
Relevância do Saldo Credor	(Cruz & Soares, 2022); (Wang & Kesan, 2022)	Créditos fiscais são vitais para planejamento estratégico e na saúde financeira do negócio.
Vantagens da Simplificação Tributária	(Al Masyhari et al., 2024); (Zhou et al., 2020)	Simplificação tributária promove eficiência e conformidade.
Impacto do <i>Split Payment</i>	(Boumans et al., 2020); (Merkx, 2019)	Novas tecnologias impactam na rotina empresarial.
Clareza no Planejamento Tributário	(Nguyen, 2023); (Turyanskyy et al., 2020)	Transparência facilita planejamento e conformidade fiscal.
Benefícios da Eliminação da Guerra Fiscal	(Divino et al., 2021); (Batrancea et al., 2024)	Uniformização fiscal aumenta competitividade e reduz evasão.
Redução de Riscos Fiscais	(Murorunkwere et al., 2022); (Oddo et al., 2022)	Simplificação reduz riscos fiscais e auditorias.

Impacto dos Conflitos Tributários	(Vytvytska et al., 2023); (Zhou et al., 2020)	Políticas claras diminuem conflitos tributários.
Sobrecarga de Trabalho na Transição	(Ghosh, 2022)	Reformas tributárias exigem digitalização e geram sobrecarga de trabalho, especialmente para microempresas.
Aumento de Custos de Adaptação	(Portovaras et al., 2020); (Liu & Zhou, 2023)	Adaptações estruturais aumentam o custo de conformidade.
Aumento da Carga Tributária	Sydorchuk et al. (2020); Raei (2020)	Altos tributos reduzem competitividade.
Incerteza no Planejamento Tributário	Divino et al. (2021); Gerbrands (2021)	Incertezas fiscais dificultam planejamento estratégico.
Impacto da Eliminação de Incentivos Fiscais	(Liu & Zhou, 2023); (Yuanyuan & Yan, 2021)	Alterações na legislação tributária impactam estratégias empresariais.
Desafios de Adaptação Tecnológica	(Verbivska et al., 2023); (Nguyen, 2023)	A capacidade técnica e estrutura são essenciais para implementação tecnológica.
Capacitação da Equipe	(Sanusi et al., 2021); (Bhalla et al., 2022)	Capacitação é necessária para atender novas regras fiscais.
Risco de Penalidades por Conformidade	(Vincent, 2021); (Hameed et al., 2023); (Smart, 2021)	Complexidade tributária aumenta risco de penalidades.
Desafios da Guerra Fiscal	(Otieno, 2022); (Smart, 2021)	O fim de incentivos fiscais pode representar um aumento no custo tributário.
Desmotivação com o Compliance	(Bruce et al., 2020); (Turyanskyy et al., 2020)	Custos altos desestimulam cumprimento fiscal.
Ambiente Empresarial	(Ibrahim et al., 2023); (Ngalo, 2022)	Estar inserido no ambiente de negócios é fundamental para lidar com a reforma tributária.
Cargo na Organização	(Vincent, 2021); (Bhalla et al., 2023a)	Cargos estratégicos dentro das empresas influenciam as decisões organizacionais, especialmente na adaptação a mudanças tributárias.
Nível de Escolaridade	(Ndubula & Matiku, 2021); (Portovaras et al., 2020)	Educação fiscal melhora liderança e cumprimento de obrigações.
Área de Graduação	(Resmi et al., 2021); (Ngalo, 2022)	Conhecimento tributário é diferencial nas estratégias empresariais.
Idade	(Bhalla et al., 2023); (Remali, 2020)	Dados demográficos ajudam a analisar percepções dos gestores.
Gênero	(Nguyen, 2022); (Resmi et al., 2021)	Variáveis demográficas influenciam comportamento empresarial.
Participação em Eventos Educativos	(Bhalla et al., 2023); (Sanusi et al., 2021)	Treinamentos preparam empresas para mudanças tributárias.
Nível de Conhecimento	(Agusti & Rahman, 2023); (Resmi et al., 2021)	Conhecimento fiscal melhora gestão e conformidade.
Eventos de Conscientização	(Bhalla et al., 2022); (Grijalva Salazar et al., 2023)	Treinamento interno melhora adaptação tributária.
Estratégia Fiscal para a Transição	(Bhalla et al., 2022)	Planejamento é essencial para transições fiscais.

Necessidade de Consultoria Adequada	(Anesa & Bressan, 2024); (Lafebre-Tenén & Moreno-Narváez, 2024); (Bhalla et al., 2023)	Consultores são essenciais nas mudanças fiscais. Consultorias ajudam na adaptação às reformas fiscais.
Orçamento Disponível	(Wachira & Wanjohi, 2024); (Segura, 2023)	Recursos financeiros influenciam a adaptação tributária.
Estudos de Impacto nos Preços e Precificação	(Wang & Kesan, 2022); (Portovaras et al., 2020); (Resmi et al., 2021)	Ajustar preços estrategicamente é essencial para mitigar impactos fiscais e preservar a competitividade diante de mudanças regulatórias. Planejamento financeiro ajusta preços e competitividade.
Estudo e Simulações de Cenários	(Raei, 2020); (Bhalla et al., 2023); (Wang & Kesan, 2022)	Estudos mitigam impactos de mudanças fiscais. Simulações facilitam adaptação a novas regras fiscais.
Estudo de Fornecedores	(Remali, 2020); (Bhalla et al., 2023)	Estudos internos são essenciais para preparação das empresas.
Mapeamento de Contratos	(Resmi et al., 2021); (Lafebre-Tenén & Moreno-Narváez, 2024)	Preparação garante adaptação a regimes fiscais.
Planejamento para Ressarcimento de Créditos e Aproveitamento de Saldo Credor	(Wang & Kesan, 2022); (Remali, 2020); (Labeaga et al., 2021)	Planejamento fiscal maximiza benefícios em transições. Estudos e planejamentos preparam melhor as empresas para a transição tributária.
Ações em Andamento	(Portovaras et al., 2020); (Segura, 2023)	Ações como treinamento, suporte tecnológico e melhorias na gestão são essenciais para enfrentar mudanças fiscais.
Reforma Tributária (Prioridade)	(Nguyen, 2022); (Sanusi et al., 2021)	Estratégias tributárias aumentam competitividade e conformidade.
Conhecimento Técnico	(Agusti & Rahman, 2023); (Resmi et al., 2021)	Conhecimento técnico embasa decisões fiscais.
Gestão de Obrigações Acessórias	(Lafebre-Tenén & Moreno-Narváez, 2024); (Anesa & Bressan, 2024)	Boa gestão fiscal garante estabilidade tributária.
Parametrização de Sistemas	(Segura, 2023); (Ndubula & Matiku, 2021)	Tecnologia é essencial para atender novas exigências fiscais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Com a identificação, organização dos constructos e suas definições, conforme apresentado no quadro, consolidou-se uma base para elaboração do questionário e coleta dos dados, garantindo a coerência entre os objetivos da pesquisa, os instrumentos aplicados e conectando a teoria revisada à prática empresarial.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quantitativa, fundamentada em dados primários, desenvolvida em três etapas distintas. A primeira etapa consistiu na elaboração de um questionário estruturado, baseado em constructos delineados a partir de uma análise da literatura. Após a aplicação do questionário ao público-alvo e coleta de dados, procedeu-se para a segunda etapa, que compreendeu na análise estatística descritiva e inferencial dos dados, com o propósito de verificar o grau de concordância dos respondentes no que se refere às características pessoais e grau de entendimento sobre a reforma tributária. Por fim, na terceira e última etapa, realizou-se a validação das respostas obtidas por meio de uma análise fatorial exploratória, de modo a avaliar a consistência dos constructos e a adequação dos itens incluídos no questionário.

3.1 PRIMEIRA ETAPA: CONSTRUÇÃO E APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

3.1.1 Identificação dos Constructos e Construção das Variáveis

A busca por artigos foi conduzida de forma sistemática com o objetivo exclusivo de identificar constructos teóricos e extrair variáveis para a elaboração do instrumento de pesquisa. O processo seguiu as diretrizes PRISMA (Page et al., 2021) e utilizou as bases *Scopus*, *Web of Science*, *Dimensions* e *Consensus*.

A estratégia de busca incluiu os termos: ("*tax reform*" OR "reforma tributária" OR "*tax changes*" OR "mudanças fiscais" OR "*fiscal reform*" OR "reforma fiscal" OR "*taxation*") AND ("*small companies*" OR "*small businesses*" OR "*small enterprises*" OR "pequenas empresas" OR "empresas de pequeno porte" OR "*medium-sized*

companies" OR "medium-sized businesses" OR "medium-sized enterprises" OR "empresas de médio porte" OR "small and medium enterprises" OR "SMEs").

Inicialmente, foram identificados 1.175 artigos. Em seguida, foram excluídos duplicatas e documentos sem identificação de DOI. A triagem prosseguiu com a leitura de títulos e resumos, eliminando estudos que não abordavam diretamente o campo da tributação. Também foram descartados artigos publicados como livros ou capítulos, documentos anteriores a 2019 e textos em idiomas distintos do inglês.

Após essa filtragem, a amostra foi reduzida para 63 artigos classificados como relevantes ou muito relevantes. Posteriormente, foram incorporados mais 8 estudos após nova rodada de revisão, totalizando 71 artigos.

Esses documentos embasaram a formulação dos constructos utilizados na pesquisa, como conhecimento fiscal (Ngalo, 2022), preparo para a transição tributária (Remali, 2020) e impacto dos incentivos fiscais (Yuanyuan & Yan, 2021), entre outros.

3.1.2 Construção e Aplicação do Instrumento de Pesquisa (Questionário)

Com base nos constructos identificados, elaborou-se um questionário original alinhado ao objetivo da pesquisa. Cada constructo serviu de base para a formulação das perguntas, permitindo captar informações específicas sobre os impactos da reforma tributária no ambiente corporativo.

A população-alvo incluiu gestores empresariais, independentemente do porte ou setor. A amostra foi não probabilística por conveniência, visando agilidade e maior adesão por meio da aplicação digital.

Reconhecendo limitações metodológicas, adotaram-se estratégias para mitigar vieses. O viés de resposta e o de desejabilidade social foram reduzidos com o uso de perguntas indiretas, instruções claras e materiais explicativos.

O questionário foi aplicado a 236 respondentes, de forma voluntária, via *Microsoft Forms*. A coleta ocorreu entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, com distribuição por e-mail e *WhatsApp*. Com base na recomendação de Hair et al. (2019), que sugere de 5 a 10 respondentes por variável em Análise Fatorial Exploratória (AFE), o número mínimo era de 190 — superado com folga, considerando as 37 variáveis.

O instrumento continha 51 perguntas. As 13 iniciais identificaram o perfil dos respondentes e o porte das empresas. As demais exploraram percepções sobre a reforma tributária e o nível de maturidade organizacional.

As questões foram estruturadas em escala de Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (5), formato amplamente utilizado em pesquisas psicométricas por sua capacidade de medir percepções de forma padronizada (Joshi et al., 2015).

Antes da aplicação definitiva, o instrumento foi avaliado por quatro especialistas doutores — dois em Direito, vinculados a universidade de referência em Minas Gerais, e dois em Contabilidade, atuantes em escola de negócios nacionalmente reconhecida. As sugestões recebidas envolveram ajustes na clareza das perguntas e nas escalas adotadas.

Após a incorporação das melhorias, o questionário passou por pré-teste com 34 gestores, entre 28 de novembro de 2024 e 23 de janeiro de 2025. O pré-teste

permitiu verificar a clareza e eficácia do instrumento, conforme recomendam autores como Campanelli (2008) e Hashim et al. (2022).

Foram realizados ajustes no texto das perguntas para melhorar a compreensão, especialmente por públicos com menor familiaridade técnica. Também se incluiu a opção “Prefiro não opinar” na pergunta sobre faturamento, respeitando a sensibilidade do dado.

Ao final da coleta, os dados passaram por triagem para eliminar respostas incompletas ou duplicadas. As variáveis com escala Likert foram codificadas numericamente e as variáveis demográficas mantidas em categorias conforme respondido.

3.2 SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Na segunda etapa da pesquisa, realizou-se uma análise preliminar dos dados coletados com o objetivo de investigar a distribuição dos constructos de interesse, bem como de calcular estatísticas como médias e desvios-padrão e estatística inferencial.

Essa fase, descrita em detalhes na sequência, de caráter essencialmente exploratório, permite compreender as percepções gerais dos gestores acerca da reforma tributária, identificando eventuais padrões ou tendências nos dados (Murphy, 2021), permitindo o avanço para análises mais complexas.

Para verificar a existência de diferenças na percepção da prioridade atribuída à reforma tributária entre os distintos cargos ocupados nas organizações, foi empregada a análise de variância (ANOVA) de um fator.

A variável dependente considerada foi a “Prioridade atribuída à reforma tributária”, e o fator de agrupamento foi o cargo ocupado pelos respondentes. Após a ANOVA, foram realizados testes *post-hoc* de Tukey com o objetivo de identificar, por meio de comparações múltiplas, quais pares de cargos apresentavam diferenças médias relevantes.

3.3 TERCEIRA ETAPA: VALIDAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Na terceira etapa do estudo, realizou-se a validação do questionário por meio da Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica estatística utilizada para identificar estruturas latentes nos dados e agrupar variáveis observadas em fatores coerentes.

A adequação dos dados foi avaliada por meio do teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e da esfericidade de Bartlett, conforme recomenda Ahrens et al. (2020). Para prosseguir com a AFE, exige-se um KMO acima de 0,60 e significância estatística no teste de Bartlett ($p < 0,05$).

Os fatores foram extraídos pelo método de eixos principais (*Principal Axis Factoring* – PAF), preservando a variância compartilhada entre os itens. Para facilitar a interpretação, aplicou-se a rotação ortogonal *Varimax*, que maximiza a variância explicada por cada fator (Rohe & Zeng, 2023).

A análise permitiu identificar dimensões compatíveis com os constructos teóricos. Por exemplo, itens como disponibilidade orçamentária e contratação de consultoria foram agrupados em um fator relacionado à preparação empresarial para a reforma tributária, validando a consistência teórica do instrumento.

Embora pouco comum na literatura tributária, a AFE é amplamente utilizada nas ciências sociais e econômicas para validar instrumentos e identificar padrões latentes. Hongyu (2018) demonstrou sua eficácia em diferentes contextos, enquanto Matos et al. (2019) reforçam sua aplicabilidade em pesquisas sociais, inclusive com foco fiscal.

Assim, a metodologia adotada permite validar empiricamente o questionário, reforçando a robustez do estudo e possibilitando uma análise estruturada sobre a percepção dos gestores diante da reforma tributária.

Os dados foram analisados nos softwares Jamovi 2.6 e R 4.4, com uso dos pacotes *psych*, *lavaan* e *GPArotation*. A extração seguiu o critério de máxima verossimilhança com rotação *Varimax*. Para retenção dos fatores, consideraram-se autovalores maiores que 1 e a inspeção visual do *scree plot*.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados do estudo serão apresentados também em três etapas, acompanhando a estrutura metodológica proposta. A primeira etapa apresenta o processo de construção do questionário estruturado, com base nos elementos teóricos obtidos e sua aplicação.

A segunda etapa expõe os resultados da análise estatística descritiva e inferencial e, por fim, a terceira e última etapa traz os resultados da análise fatorial exploratória (AFE), validando o questionário e identificando os fatores latentes que sustentam os constructos investigados.

4.1 RESULTADO DA PRIMEIRA ETAPA: DO LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO À CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A partir da análise dos 71 artigos selecionados, foram identificados constructos teóricos fundamentais para a compreensão da adaptação das empresas à reforma tributária. Como resultado da primeira etapa, a partir desses constructos, foram desenvolvidas as perguntas do questionário original, assegurando a conexão direta entre teoria e prática.

Cada variável foi acompanhada de sua definição, baseada nos estudos empíricos revisados, e serviu como base para a formulação de perguntas específicas. Esse processo permitiu traduzir conceitos abstratos em questões claras e aplicáveis ao contexto investigado.

O Quadro 2 apresenta o resultado dessa etapa, relacionando os constructos, suas definições e as respectivas afirmações que compuseram o questionário aplicado.

Quadro 2 - Constructos teóricos, definições e perguntas do instrumento de pesquisa sobre a reforma tributária

Variável	Definição	Afirmação
Ambiente Empresarial	Estar inserido no ambiente de negócios é fundamental para lidar com a reforma tributária.	Você está inserido em um ambiente empresarial?
Cargo na Organização	Cargos estratégicos dentro das empresas influenciam as decisões organizacionais, especialmente na adaptação a mudanças tributárias.	Qual é o seu cargo na organização?
Nível de Escolaridade	Educação fiscal melhora liderança e cumprimento de obrigações.	Qual o seu nível de escolaridade?
Área de Graduação	Conhecimento tributário é diferencial nas estratégias empresariais.	Se você possui formação superior, qual foi sua área de graduação?
Idade	Dados demográficos ajudam a analisar percepções dos gestores.	Qual a sua idade?
Gênero	Variáveis demográficas influenciam comportamento empresarial.	Qual o seu gênero?
Regime de Tributação	Regimes tributários são impactados distintamente diante de reformas tributárias.	Qual o regime de tributação da sua empresa?
Sector de Atuação	Reformas tributárias impactam de maneira distinta diferentes setores de atuação.	Qual o setor de atuação da sua empresa?
Tipo Societário	Reformas tributárias impactam de maneira distinta diferentes tipos de sociedades.	Qual o tipo societário da sua empresa?
Gestão Familiar	A gestão empresarial impacta na adaptação a reforma tributária.	A sua empresa é de estrutura familiar?
Faixa de Faturamento	Porte empresarial afeta adaptação aos sistemas tributários.	Qual a faixa de faturamento anual da sua empresa?
Participação em Licitações	Relação/Interação com o governo impacta na conformidade tributária.	Sua empresa participa de processos licitatórios públicos?
Sector Regulado	Regulação setorial aumenta custos de conformidade fiscal.	Sua empresa opera em um setor regulado por agências como ANEEL, ANAC, ANTT, ANS, BACEN, ANVISA ou similar?
Participação em Eventos Educativos	Treinamentos preparam empresas para mudanças tributárias.	Você já participou de algum evento educativo ou de conscientização sobre a reforma tributária?
Nível de Conhecimento	Conhecimento fiscal melhora gestão e conformidade.	Qual o seu nível de conhecimento dos termos da reforma tributária apresentados até o momento?
Impacto da Substituição de Tributos	Mudanças fiscais precisam equilibrar simplicidade e equidade.	A substituição dos tributos atuais (ISS/ICMS/PIS/COFINS) pelos novos tributos (CBS/IBS) será impactante para a sua empresa?
Relevância do Saldo Credor	Créditos fiscais são vitais para planejamento estratégico e na saúde financeira do negócio.	A forma de aproveitar o saldo credor dos tributos atuais será relevante para a sua empresa?

Vantagens da Simplificação Tributária	Simplificação tributária promove eficiência e conformidade.	Uma diminuição da complexidade tributária será vantajosa para as operações e a gestão da sua empresa?
Impacto do <i>Split Payment</i>	Novas tecnologias simplificam e melhoram eficiência fiscal.	O novo mecanismo de recolhimento de tributos (<i>Split Payment</i>) impactará positivamente no meu negócio?
Clareza no Planejamento Tributário	Transparência facilita planejamento e conformidade fiscal.	A reforma proporcionará maior clareza no planejamento tributário e fiscal da sua empresa?
Desafios da Guerra Fiscal e Benefícios de sua Eliminação	Uniformização fiscal aumenta competitividade e reduz evasão. O fim de incentivos fiscais pode representar um aumento no custo tributário.	A eliminação da “Guerra Fiscal” entre estados beneficiará a competitividade e a estabilidade da sua empresa? A eliminação da “Guerra Fiscal” entre os estados trará mais desafios para a sua empresa?
Redução de Riscos Fiscais	Simplificação reduz riscos fiscais e auditorias.	A reforma pode reduzir o risco de auditorias e penalidades fiscais para a sua empresa?
Impacto dos Conflitos Tributários	Políticas claras diminuem conflitos tributários.	Uma redução dos atuais conflitos em matéria tributária poderá impactar de maneira positiva sua empresa?
Sobrecarga de Trabalho na Transição	Reformas tributárias exigem digitalização e geram sobrecarga de trabalho, especialmente para microempresas.	A sobrecarga de trabalho durante o período de transição, com a operação simultânea em ambos os modelos tributários, será um desafio significativo para a sua empresa?
Aumento de Custos de Adaptação	Adaptações estruturais aumentam o custo de conformidade.	O aumento dos custos relacionados ao aprendizado e adaptação dos sistemas às novas regras impactará negativamente a sua empresa?
Aumento da Carga Tributária	Altos tributos reduzem competitividade.	A reforma tributária resultará em um aumento da carga tributária para a sua empresa?
Incerteza no Planejamento Tributário	Incertezas fiscais dificultam planejamento estratégico.	A transição para o novo modelo trará incerteza ao planejamento tributário e fiscal da sua empresa?
Impacto da Eliminação de Incentivos Fiscais	Alterações na legislação tributária impactam estratégias empresariais.	A eliminação dos incentivos fiscais dos tributos atuais terá um impacto negativo nas operações da sua empresa?
Desafios de Adaptação Tecnológica	A capacidade técnica e estrutural são essenciais para implementação tecnológica.	A adaptação tecnológica exigida para atender às novas regras da reforma será um desafio para a sua empresa?
Capacitação da Equipe	Capacitação é necessária para atender novas regras fiscais.	A capacitação da equipe para o novo modelo tributário será uma dificuldade para a sua empresa?
Risco de Penalidades por Conformidade	Complexidade tributária aumenta risco de penalidades.	O risco de penalidades por erros de conformidade aumentará com a implementação das novas regras?
Desmotivação com o Compliance	Custos altos desestimulam cumprimento fiscal.	Um aumento na carga tributária pode desmotivar nossa empresa a seguir práticas de compliance?
Eventos de Conscientização	Treinamento interno melhora adaptação tributária.	Sua empresa já promoveu evento de conscientização sobre a Reforma tributária?

Estratégia Fiscal para a Transição	Planejamento é essencial para transições fiscais.	A estratégia fiscal da sua empresa para a transição tributária está bem estruturada e satisfatória?
Necessidade de Consultoria Adequada	Consultores são essenciais nas mudanças fiscais. Consultorias ajudam na adaptação às reformas fiscais.	A sua empresa está recebendo consultoria adequada para mapear os desafios da Reforma tributária? Sua empresa considera necessária a contratação de consultoria para se adaptar às novas regras da reforma tributária?
Orçamento Disponível	Recursos financeiros influenciam a adaptação tributária.	O orçamento disponível no departamento tributário/fiscal da sua empresa é suficiente para implementar as mudanças necessárias para a reforma tributária?
Estudos de Impacto nos Preços e Precificação	Ajustar preços estrategicamente é essencial para mitigar impactos fiscais e preservar a competitividade diante de mudanças regulatórias. Planejamento financeiro ajusta preços e competitividade.	Sua empresa já iniciou estudos para incorporar o impacto da reforma tributária nos preços dos produtos e serviços? Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária, em relação aos tópicos abaixo: Precificação?
Estudo e Simulações de Cenários	Estudos mitigam impactos de mudanças fiscais. Simulações facilitam adaptação a novas regras fiscais.	Sua empresa já deu início às simulações de cenários para avaliar o impacto do novo modelo tributário nos preços? Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária, em relação aos tópicos abaixo: Simulações de Cenários?
Estudo de Fornecedores	Estudos internos são essenciais para preparação das empresas.	Sua empresa já iniciou o mapeamento de fornecedores para realização de uma análise potencial de tomada de créditos?
Mapeamento de Contratos	Preparação garante adaptação a regimes fiscais.	Sua empresa já iniciou o mapeamento de contratos de longo prazo para avaliar o impacto dos custos tributários envolvidos e promover pleitos?
Planejamento para Ressarcimento de Créditos	Planejamento fiscal maximiza benefícios em transições.	Sua empresa já se planejou para realizar o diagnóstico visando o ressarcimento ou compensação dos créditos dos tributos atuais com os novos tributos?
Ações em Andamento	Ações como treinamento, suporte tecnológico e melhorias na gestão são essenciais para enfrentar mudanças fiscais.	Nenhuma ação está em andamento na sua empresa em relação à preparação para o impacto do novo modelo tributário?
Reforma tributária (Prioridade)	Estratégias tributárias aumentam competitividade e conformidade.	Qual a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária?
Conhecimento Técnico	Conhecimento técnico embasa decisões fiscais.	Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária, em relação aos tópicos abaixo: Conhecimento Técnico?
Gestão de Obrigações Acessórias	Boa gestão fiscal garante estabilidade tributária.	Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária, em relação aos tópicos abaixo: Gestão de Obrigações Acessórias?

Aproveitamento de Saldo Credor	Estudos e planejamentos preparam melhor as empresas para a transição tributária.	Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária, em relação aos tópicos abaixo: Aproveitamento de Saldo Credor?
Parametrização de Sistemas	Tecnologia é essencial para atender novas exigências fiscais.	Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma tributária, em relação aos tópicos abaixo: Parametrização de Sistemas?

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025).

O instrumento de pesquisa foi composto por constructos que abordam percepções e níveis de preparação das empresas frente à Reforma tributária. Cada item foi acompanhado de uma definição conceitual e uma afirmação aplicada por meio de escala.

Os constructos contemplam variáveis demográficas (idade, gênero, escolaridade), organizacionais (regime de tributação, setor, tipo societário, faturamento), e estratégicas (planejamento tributário, simulações de cenário, consultoria, capacitação da equipe).

Além disso, incluíram-se percepções sobre impactos da Reforma, como aumento da carga tributária, riscos de penalidades, adaptação tecnológica e eliminação de incentivos fiscais. A estrutura permitiu uma visão ampla e integrada das dimensões que influenciam a adaptação empresarial ao novo modelo tributário.

4.2 RESULTADO DA SEGUNDA ETAPA: ANÁLISE ESTATÍSTICA DOS DADOS

4.2.1 Perfil da Amostra

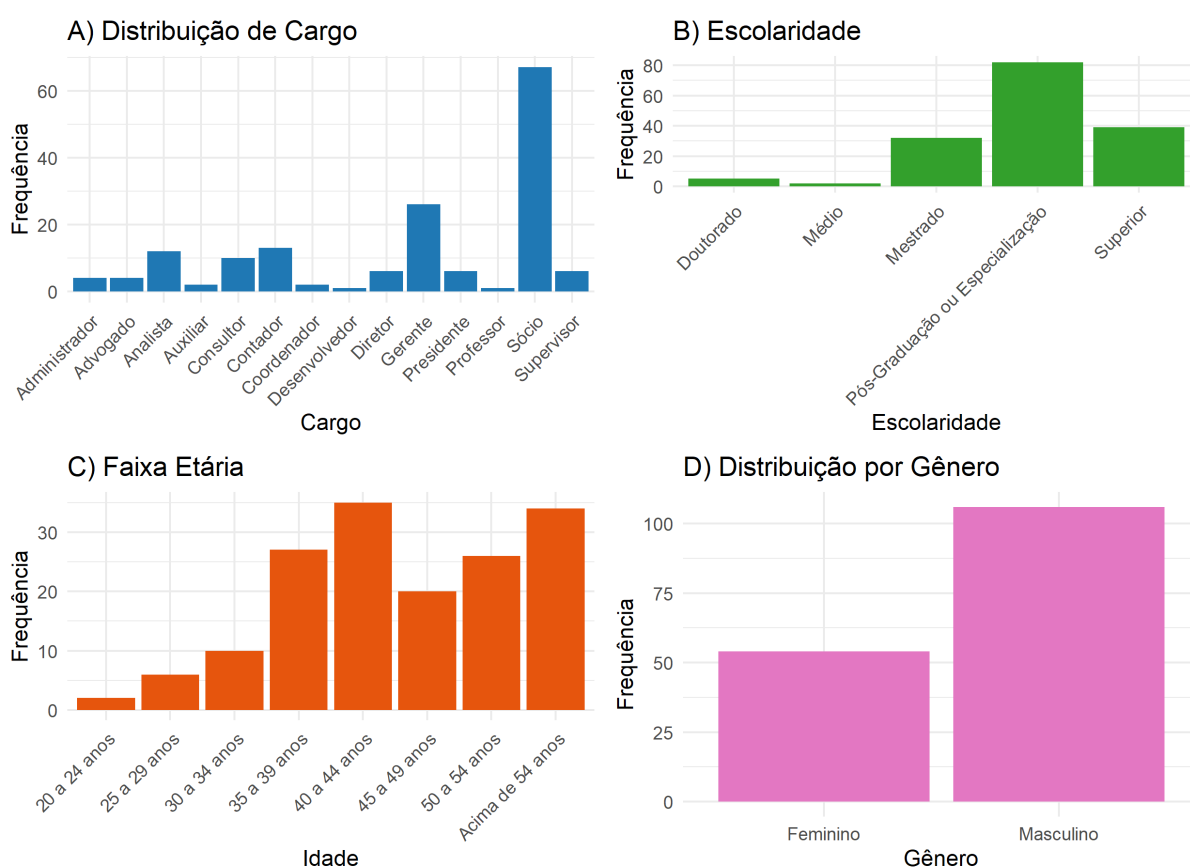
A caracterização dos participantes da pesquisa foi realizada para compreender a validade e a representatividade das respostas obtidas. Neste estudo, buscou-se identificar o perfil dos respondentes a partir de variáveis como cargo ocupado, nível de escolaridade, área de formação acadêmica, faixa etária e gênero. A seguir,

apresentam-se os principais achados referentes às características dos gestores empresariais que participaram do estudo.

4.2.1.1 Perfil dos Respondentes

A amostra da pesquisa foi composta majoritariamente por sócios e profissionais da área financeira e tributária, evidenciando um público qualificado e diretamente envolvido nas decisões empresariais, Figura 1.

Figura 1 - Distribuições por cargo, escolaridade, faixa etária e gênero dos participantes da amostra



(A) Cargo ocupado na organização; (B) Nível de escolaridade; (C) Faixa etária, e (D) Gênero.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

Em relação à distribuição por cargos (Figura 1A), os sócios (35%) representam a maioria, seguidos por gerentes (19%) e analistas (10%), o que reforça a representatividade de indivíduos com influência estratégica nas organizações.

Quanto à escolaridade (Figura 1B) verifica-se um alto nível de escolaridade entre os participantes, com 55% possuindo pós-graduação ou especialização, o que indica um público qualificado para avaliar aspectos técnicos da reforma tributária.

A predominância de profissionais graduados em Ciências Contábeis (38%), Direito (24%) e Administração (20%) sugere que a maioria dos respondentes tem experiência direta com gestão e conformidade fiscal.

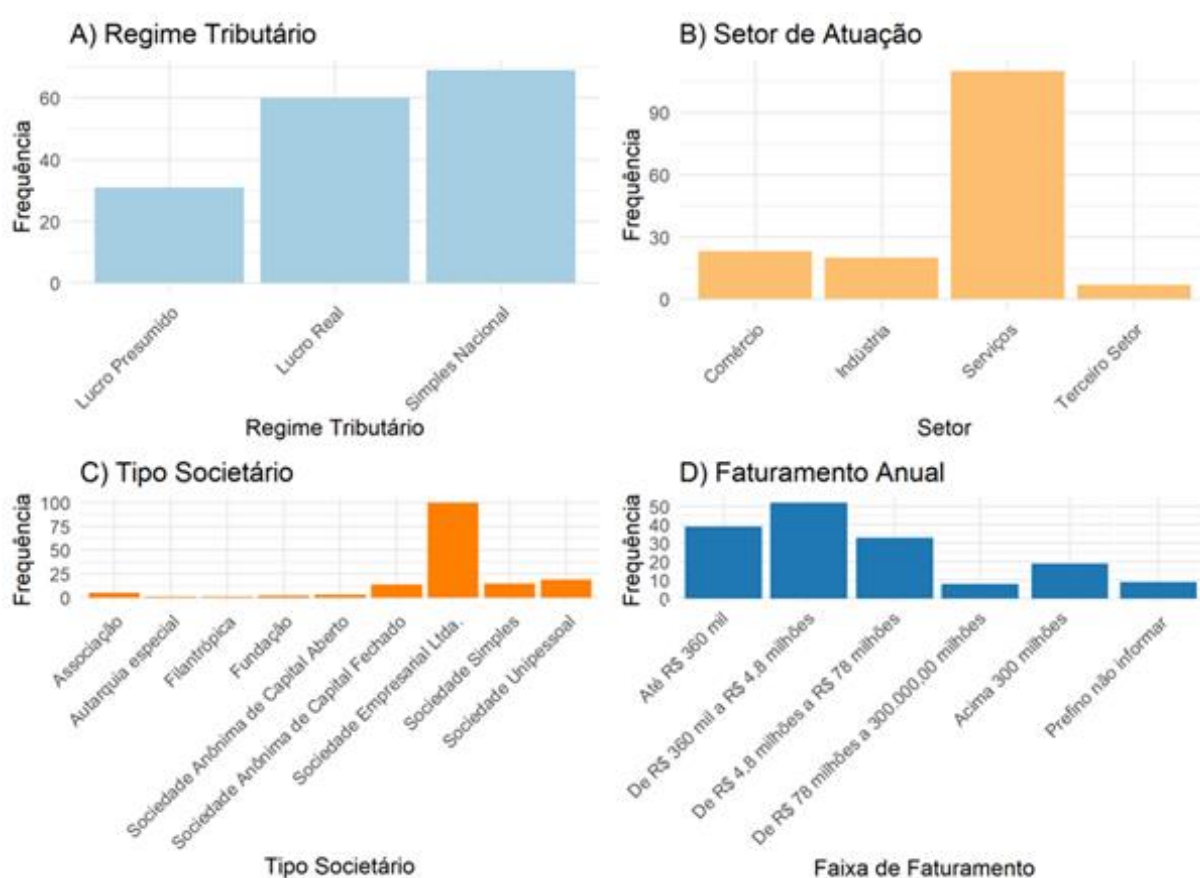
A análise etária (Figura 1C) revela um perfil experiente, com mais de 70% dos respondentes acima de 40 anos, o que reforça a maturidade profissional do grupo. A distribuição de gênero indica uma predominância masculina (65% homens contra 35% mulheres), refletindo um cenário corporativo onde os cargos estratégicos ainda são ocupados, em sua maioria, por homens, mas com uma participação feminina significativa.

Em síntese, os resultados mostram que a amostra é composta por profissionais altamente qualificados, experientes e com formação técnica relevante para avaliar os impactos da reforma tributária, muito embora 36% dos respondentes se consideram “Iniciantes” e 29% em fase “preparatória”, quando o assunto é reforma tributária. Esse perfil confere credibilidade às percepções coletadas e assegura que as análises derivadas da pesquisa sejam aplicáveis ao contexto empresarial.

4.2.1.2 Perfil das Empresas

O perfil organizacional das empresas respondentes está detalhado na Figura 2, que apresenta a distribuição das organizações segundo regime tributário, setor de atuação, tipo societário e faixa de faturamento anual.

Figura 2 - Perfil organizacional das empresas respondentes



(A) Regime tributário; (B) Setor de atuação; (C) Tipo societário, e (D) Faixa de faturamento anual.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

Em relação ao setor de atuação (Figura 2B) a amostra da pesquisa é composta predominantemente por empresas do setor de serviços (65%), seguida pela indústria (17%), e pelo comércio (14%), refletindo a representatividade de segmentos econômicos distintos.

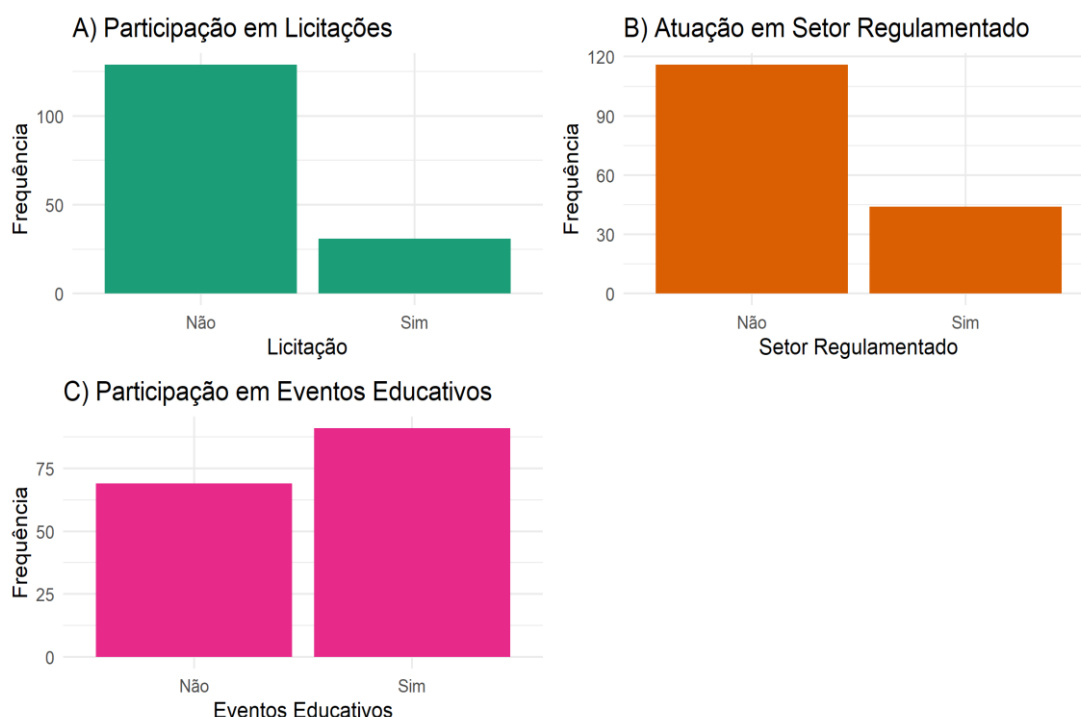
No que se refere à natureza jurídica (Figura 2C), a maioria das empresas são Sociedades Empresariais Limitadas (60%), seguidas por Sociedades Anônimas de Capital Fechado (11%). Entidades como associações, fundações e autarquias especiais compõem uma fração menor da amostra. Sociedades de Capital aberto representam 5% da amostra.

A presença de empresas com gestão familiar (40%) indica que uma parcela relevante da amostra é composta por negócios de administração entre parentes, o que pode influenciar as percepções sobre a reforma tributária e sua adaptação ao novo modelo fiscal.

Em relação ao regime tributário (Figura 2A), a maioria das empresas (63%) estão fora do regime simplificado, sendo que a maioria (45%) são optantes pelo regime de tributação do Lucro Real, demonstrando que a amostra é relevante em termos de obrigatoriedade na adoção da sistemática não cumulativa dos novos tributos e no que tange ao porte das empresas (Figura 2D), 42% possuem faturamento acima de R\$ 4,8 milhões, demonstrando a relevância da amostra em termos de porte empresarial.

A Figura 3 apresenta variáveis complementares relacionadas à inserção institucional e ao preparo informacional das empresas frente à Reforma tributária.

Figura 3 - Inserção institucional e participação informacional das empresas



(A) Participação em processos licitatórios, B) atuação em setores regulados por agências governamentais e C) envolvimento em eventos educativos sobre a Reforma tributária.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

Quanto à regulamentação das empresas (Figura 3B) a pesquisa identificou que 30% das empresas atuam em setores regulados, exigindo maior rigor em conformidade tributária.

Quanto à participação em licitações públicas (Figura 3A) 23% das empresas afirmaram participar, o que indica um segmento que precisa estar atento às regras fiscais para manutenção de contratos com o setor público. Por fim, verificou-se que 36% das empresas não realizaram eventos educativos sobre a reforma tributária (Figura 3C), o que pode indicar a necessidade de maior conscientização sobre os impactos da reforma.

4.2.2 Estatísticas Descritivas das Variáveis Principais

Para garantir maior clareza na apresentação dos dados e facilitar a análise interpretativa, as estatísticas descritivas referentes às percepções dos gestores sobre a adaptação à reforma tributária foram organizadas em três tabelas distintas.

Essa divisão foi adotada com o intuito de evitar a construção de uma única tabela excessivamente extensa, que comprometeria a legibilidade e a compreensão dos resultados. Assim, cada tabela agrupa variáveis com características semelhantes, conforme sua natureza (ex.: aspectos operacionais, estratégicos e prioridades gerenciais), o que favorece uma leitura mais fluida e analítica dos dados apresentados.

4.2.2.1 Análise descritiva das percepções gerenciais sobre a Reforma tributária

Com base nas respostas obtidas, a Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas (média, mediana, desvio-padrão e variância) das percepções dos gestores sobre diferentes aspectos da reforma tributária.

A média indica a tendência central das respostas, revelando o grau de concordância ou importância atribuído a cada item — quanto mais próxima de 5, maior é a concordância dos respondentes com a afirmação avaliada.

Já o desvio-padrão mostra o quanto as respostas variam em relação à média, quanto mais próximo de 0, maior o consenso entre os respondentes, assim como a variância.

Tabela 1 - Estatísticas descritivas das percepções gerenciais sobre a reforma tributária

Variável	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância
SubsTrib	236	3,78	4	1,18	1,39
SaldoCred	236	3,11	4	1,34	1,80
SimpTrib	236	3,44	4	1,27	1,61
SplitPay	236	2,70	4	1,29	1,66
ClarPlanTrib	236	3,06	4	1,22	1,50
FimGuerra	236	2,87	4	1,3	1,68
RedRisco	236	2,71	4	1,19	1,41
ConfTrib	236	3,15	4	1,27	1,61
SobrTrans	236	3,93	4	1,23	1,51
CustAdapt	236	3,46	4	1,28	1,64
CargaTrib	236	3,37	4	1,28	1,63
IncPlanTrib	236	3,18	4	1,25	1,57
ElimIncen	236	2,99	4	1,31	1,72
TecAdapt	236	3,55	4	1,24	1,53

SubsTrib = Impacto da Substituição de Tributos; SaldoCred = Relevância do Saldo Credor; SimpTrib = Vantagens da Simplificação Tributária; SplitPay = Impacto do *Split Payment*; ClarPlanTrib = Clareza no Planejamento Tributário; FimGuerra = Benefícios da Eliminação da Guerra Fiscal; RedRisco = Redução de Riscos Fiscais; ConfTrib = Impacto dos Conflitos Tributários; SobrTrans = Sobrecarga de Trabalho na Transição; CustAdapt = Aumento de Custos de Adaptação; CargaTrib = Aumento da Carga Tributária; IncPlanTrib = Incerteza no Planejamento Tributário; ElimIncen = Eliminação de Incentivos Fiscais; TecAdapt = Desafios de Adaptação Tecnológica.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

Os resultados da pesquisa revelam que os gestores empresariais percebem com clareza a centralidade da substituição dos tributos no novo modelo (Média = 3,78; DP = 1,18), reconhecendo esse elemento como um dos pilares da reforma. A simplificação tributária, outro aspecto amplamente debatido, também obteve avaliação positiva (Média = 3,44; DP = 1,27), sinalizando que as promessas do sistema geram forte expectativa nos gestores.

A sobrecarga de trabalho no processo de transição desponta como a principal preocupação operacional (Média = 3,93; DP = 1,23), reforçando o diagnóstico de que as empresas antecipam dificuldades significativas para implementar as mudanças. Essa percepção se conecta aos custos de adaptação (Média = 3,46; DP = 1,28) e ao

risco de aumento da carga tributária (Média = 3,37; DP = 1,28), ambos vistos como ameaças reais à estabilidade e à competitividade das organizações.

A adaptação tecnológica exigida pelo novo sistema também aparece em destaque (Média = 3,55; DP = 1,24), evidenciando que a digitalização dos processos tributários será uma das frentes mais desafiadoras da reforma. Já a eliminação de incentivos fiscais apresenta média intermediária (Média = 2,99; DP = 1,31), indicando preocupação específica em setores dependentes desses mecanismos para manter margens competitivas.

Por outro lado, temas como o saldo credor (Média = 3,11; DP = 1,34), a clareza no planejamento tributário (Média = 3,06; DP = 1,22) e os conflitos tributários (Média = 3,15; DP = 1,27), obtiveram médias mais próximas da neutralidade e com alta dispersão, revelando insegurança e falta de diretrizes técnicas bem estabelecidas. A incerteza no planejamento (Média = 3,18; DP = 1,25) segue o mesmo padrão, reforçando o diagnóstico de baixa maturidade institucional frente à nova lógica fiscal.

A percepção sobre o mecanismo de *Split Payment* foi a mais baixa entre todas as variáveis (Média = 2,70; DP = 1,29), sugerindo que o desconhecimento técnico e a complexidade operacional geram resistência. Já a eliminação da guerra fiscal (Média = 2,87; DP = 1,30) e a expectativa de redução de riscos fiscais (Média = 2,71; DP = 1,19) foram avaliadas com reservas, indicando ceticismo quanto à capacidade da reforma de resolver distorções históricas do sistema tributário brasileiro.

4.2.2.2 Análise descritiva das percepções sobre aspectos operacionais e estratégicos envolvidos na adaptação à Reforma tributária

A Tabela 2 apresenta as estatísticas descritivas referentes às percepções dos gestores sobre aspectos operacionais e estratégicos envolvidos na adaptação à reforma tributária. Os dados incluem medidas de tendência central (média e mediana) e de dispersão (desvio-padrão e variância), permitindo uma compreensão detalhada sobre o nível de preparo e os principais obstáculos enfrentados.

Tabela 2 - Resumo estatístico das percepções sobre capacitação, consultoria e recursos para a reforma tributária

Variável	Número amostral	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância
CapacEqp	236	3,28	4	1,25	1,55
Penalidade	236	3,35	4	1,21	1,47
GuerraDesaf	236	2,81	2	1,22	1,49
CompDesmot	236	2,56	2	1,28	1,64
EvtConsci	236	2,58	2	1,35	1,82
EtratFiscal	236	2,45	2	1,16	1,34
Consultoria	236	2,77	2	1,31	1,73
OrçDisp	236	2,49	2	1,17	1,37
ImpPreço	236	2,81	2	1,29	1,66
SimCen	236	2,66	2	1,28	1,63
FornecMap	236	2,36	2	1,17	1,36
Contratos	236	2,42	2	1,20	1,44
CredRes	236	2,42	2	1,17	1,38
NecConsult	236	3,03	2	1,35	1,83
AçõesAnd	236	2,53	2	1,36	1,84

CapacEqp = Capacitação da Equipe; Penalidade = Risco de Penalidades por Conformidade; GuerraDesaf = Desafios da Guerra Fiscal; CompDesmot = Desmotivação com o Compliance; EvtConsci = Eventos de Conscientização; EstratFiscal = Estratégia Fiscal para a Transição; Consultoria = Consultoria Adequada; OrçDisp = Orçamento Disponível; ImpPreço = Estudos de Impacto nos Preços; SimCen = Estudo de Cenários; FornecMap = Estudo de Fornecedores; Contratos = Mapeamento de Contratos; CredRes = Planejamento para Ressarcimento de Créditos; NecConsult = Necessidade de Consultoria; AçõesAnd = Ações em Andamento

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

Os resultados revelam uma crescente mobilização gerencial diante das exigências da Reforma tributária. A capacitação das equipes já é percebida como um ponto-chave da transição (Média = 3,28; DP = 1,25), e o risco de penalidades por não

conformidade (Média = 3,35; DP = 1,21) desponta como uma das maiores fontes de preocupação entre os gestores.

Apesar disso, variáveis como os desafios da guerra fiscal (Média = 2,81; DP = 1,22) e a desmotivação com o compliance (Média = 2,56; DP = 1,28) não geram preocupação entre os gestores.

A análise do nível de preparação mostra um cenário preocupante. A realização de eventos de conscientização ainda é incipiente (Média = 2,58; DP = 1,35) e a formulação de estratégias fiscais específicas para a transição não ganhou protagonismo (Média = 2,45; DP = 1,16), mesmo diante da magnitude das mudanças previstas. Essa lacuna estratégica pode comprometer a capacidade de resposta das empresas ao novo ordenamento.

A avaliação da consultoria interna disponibilizada aos gestores pelas organizações foi moderada-baixa (Média = 2,77; DP = 1,31), assim como o orçamento reservado à adaptação foi considerado amplamente insuficiente (Média = 2,49; DP = 1,17).

Da mesma forma, a ausência de práticas fundamentais, como simulações de cenários (Média = 2,66; DP = 1,28), mapeamento de fornecedores (Média = 2,36; DP = 1,17), de contratos (Média = 2,42; DP = 1,20) e de organização para ressarcimento de créditos (Média = 2,42; DP = 1,17), evidencia uma preparação técnica ainda limitada e conseqüentemente um amplo campo de atuação para adequação a nova regra.

Este cenário coaduna com a percepção sobre a necessidade de consultoria especializada, que foi bem consolidada (Média = 3,03; DP = 1,35), apontando para

uma demanda latente por suporte qualificado. Além disso, as ações em andamento (Média = 3,53; DP = 1,36) indicam que parte do setor empresarial já deu início ao processo de adaptação, mesmo que de forma desigual.

Esse panorama reforça o alerta: a reforma tributária é vista como relevante, mas o distanciamento entre o reconhecimento do problema e a adoção de estratégias estruturadas expõe as empresas a riscos consideráveis. A transição fiscal exigirá mais do que ajustes pontuais — será necessária uma mudança robusta na cultura de gestão tributária.

4.2.2.3 Prioridades para os gestores

A Tabela 3 apresenta as estatísticas descritivas relacionadas à percepção dos gestores sobre aspectos operacionais e de suporte à tomada de decisão durante a transição para o novo regime tributário, as medidas estatísticas destacam a média, mediana, desvio-padrão e variância das respostas, refletindo o grau de preparação e os desafios enfrentados pelas organizações.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas sobre processos decisórios e operacionais diante da reforma tributária

Variável	N	Média	Mediana	Desvio-padrão	Variância
RefPrior	236	3,05	2	1,42	2,01
TecConhec	236	3,33	4	1,46	2,14
SimCenPrior	236	3,01	2	1,42	2,03
Precif	236	3,28	2	1,45	2,12
GestObrAces	236	3,00	2	1,39	1,94
AprovCred	236	2,94	2	1,48	2,19
ParamSist	236	3,14	2	1,48	2,19

RefPrior = Reforma tributária (Prioridade); TecConhec = Conhecimento Técnico; SimCenPrior = Simulações de Cenários; Precif = Precificação; GestObrAces = Gestão de Obrigações Acessórias; AprovCred = Aproveitamento de Saldo Credor; ParamSist = Parametrização de Sistemas.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

Os resultados indicam que, embora a Reforma tributária já figure no radar das empresas como tema prioritário, ela ainda não é plenamente compreendida pela maioria dos gestores (Média = 3,05; DP = 1,42). A dispersão elevada nas respostas sugere não apenas posturas distintas, mas sobretudo uma falta de clareza sobre o que a reforma implica e como ela afetará o ambiente de negócios.

Por outro lado, o conhecimento técnico já desponta como uma prioridade emergente (Média = 3,33; DP = 1,46). A amplitude das respostas revela um ambiente empresarial em transição — onde parte das organizações começa a investir em capacitação, enquanto outras permanecem inertes, potencialmente vulneráveis diante das novas exigências fiscais.

A realização de simulações de cenários (Média = 3,19; DP = 1,42) revela uma preocupação, mas acende um sinal de alerta: muitas empresas estão navegando às cegas, sem avaliar adequadamente os impactos operacionais e financeiros da reforma. Ainda mais flagrante, a precificação (Média = 3,28; DP = 1,45) tem ganhado destaque, refletindo a preocupação concreta com o reajuste de preços e margens em um cenário de novas regras tributárias.

Outros temas operacionais, como a gestão de obrigações acessórias (Média = 3,00; DP = 1,39), a parametrização de sistemas (Média = 3,14; DP = 1,48) e o aproveitamento de saldo credor (Média = 2,94; DP = 1,48), foram avaliados com prioridade intermediária. Embora reconhecidos como importantes, ainda não são tratados com a urgência necessária.

De modo geral os dados apontam para um movimento crescente de atenção à reforma. A postura dos gestores é, ao mesmo tempo, cautelosa e fragmentada — revelando que, enquanto algumas empresas avançam, outras permanecem em

compasso de espera. Neste cenário, a precificação e o domínio técnico despontam como pontos de atenção imediata, enquanto ajustes sistêmicos seguem em segundo plano.

4.3 RESULTADO DA ÚLTIMA ETAPA: ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

4.3.1 Testes de validação do questionário

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi considerada adequada para o instrumento proposto. A Tabela 4 apresenta a Medida da Adequação da Amostra (MAA) global e por variável, evidenciando valores satisfatórios em todos os itens do questionário. O índice global foi de 0,833, considerado excelente segundo Hair et al. (2014), e todos os indicadores individuais superaram o patamar de 0,70, confirmando a consistência da amostra para prosseguir com a análise fatorial. Destacam-se, por exemplo, os valores de Orçamento Disponível (0,908), Mapeamento de Contratos (0,886) e Estudo de Cenários (0,870), que reforçam a adequação estatística das variáveis ao modelo.

Tabela 4 - Medida da adequação da amostra (MAA) por Variável do Instrumento

Variável	MAA
Global	0,833
SubsTrib	0,823
SaldoCred	0,73
SimpTrib	0,824
SplitPay	0,796
ClariPlanTrib	0,794
FimGuerra	0,818
RedRisco	0,861
ConfTrib	0,831
SobrTrans	0,861
CustAdapt	0,847
CargaTrib	0,847
InciPlanTrib	0,839
ElimIncen	0,847
TecAdapt	0,776
CapacEqp	0,76
Penalidade	0,858
GuerraDesaf	0,752
CompDesmot	0,772
EvtConsci	0,859
EstratFiscal	0,811
Consultoria	0,831
OrçDisp	0,908
ImpPreço	0,877
SimCen	0,87
FornecMap	0,866
Contratos	0,886
CredRes	0,864
NecConsult	0,856
AçõesAnd	0,756
RefPrior	0,742
TecConhec	0,749
SimCenPrior	0,779
Precif	0,827
GestObrAces	0,849
AprovCred	0,808
ParamSist	0,835

CompDesmot = Desmotivação com o Compliance; EvtConsci = Eventos de Conscientização; EstratFiscal = Estratégia Fiscal para a Transição; Consultoria = Consultoria Adequada; OrçDisp = Orçamento Disponível; ImpPreço = Estudos de Impacto nos Preços; SimCen = Estudo de Cenários; FornecMap = Estudo de Fornecedores; Contratos = Mapeamento de Contratos; CredRes = Planejamento para Ressarcimento de Créditos; NecConsult = Necessidade de Consultoria; AçõesAnd = Ações em Andamento; RefPrior = Reforma tributária (Prioridade); TecConhec = Conhecimento Técnico; SimCenPrior = Simulações de Cenários; Precif = Precificação; GestObrAces = Gestão de

Obrigações Acessórias; AprovCred = Aproveitamento de Saldo Credor; ParamSist = Parametrização de Sistemas.

Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

A análise fatorial exploratória (AFE) foi considerada adequada, com índice KMO de 0,833 e teste de esfericidade de Bartlett significativo ($\chi^2(666) = 3545$; $p < 0,001$), indicando correlações suficientes entre as variáveis (Hair et al., 2014). A qualidade do ajuste do modelo fatorial foi avaliada por meio de indicadores de bondade de ajuste, que verificam o quanto a estrutura proposta representa adequadamente as relações observadas entre as variáveis. Esses indicadores incluem medidas absolutas, incrementais e de parcimônia, amplamente recomendadas na literatura de modelagem multivariada (Hair et al., 2014).

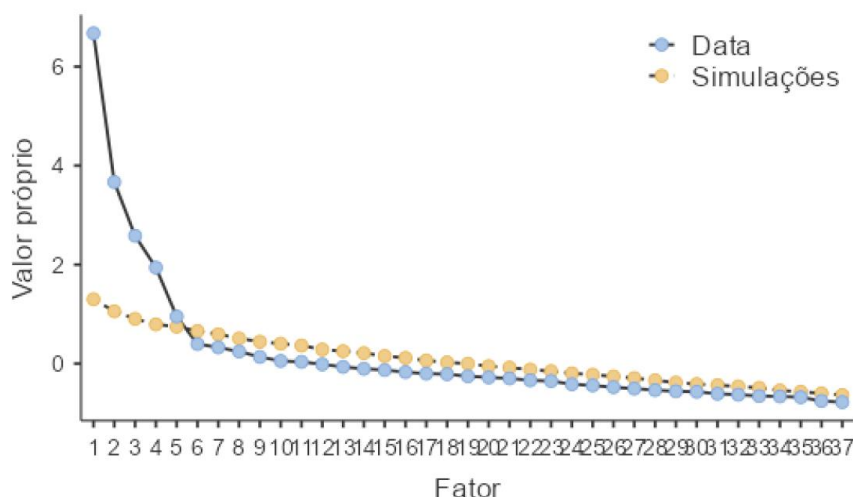
Entre eles, destacam-se o RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*), que estima o erro médio de aproximação do modelo à matriz de covariâncias populacional; o TLI (*Tucker-Lewis Index*), que compara o ajuste do modelo proposto com um modelo nulo; e o BIC (*Bayesian Information Criterion*), que avalia o equilíbrio entre qualidade do ajuste e complexidade do modelo.

O modelo apresentou RMSEA = 0,0611 (IC90%: 0,0533–0,0698), TLI = 0,866 e BIC = –1597. Esses indicadores sugerem bom ajuste, com RMSEA dentro do limite aceitável ($< 0,08$), TLI próximo ao valor de referência ($\geq 0,90$) e BIC negativo, o que indica parcimônia frente à complexidade do modelo. As singularidades das variáveis ficaram majoritariamente abaixo de 0,60, indicando adequada explicação das variáveis observadas e reforçando a validade fatorial convergente.

Para determinar o número adequado de fatores a serem retidos, foram considerados o critério de Kaiser (*eigen values* maiores que 1) e a análise visual do

gráfico de sedimentação (*scree plot*). A Figura 4 apresenta a distribuição dos autovalores em ordem decrescente, permitindo identificar o ponto de inflexão.

Figura 4 - Gráfico de sedimentação (*scree plot*) dos valores próprios observados e simulados



Fonte: Elaboração do próprio autor (2025).

A análise do gráfico evidencia uma inflexão acentuada a partir do quinto componente, indicando a retenção de cinco fatores, conforme recomendado pelo critério de Kaiser (1960). Esse resultado está em consonância com os testes de adequação da amostra e reforça a parcimônia do modelo adotado.

Conforme apresentado na Tabela 5, os cinco fatores extraídos apresentaram valores próprios de 5,91; 4,96; 3,68; 3,42 e 1,24, explicando individualmente 16,42%, 13,78%, 10,23%, 9,50% e 3,46% da variância total.

Tabela 5 - Valores próprios e percentual de variância explicada pelos fatores extraídos na análise fatorial

Fator	Valor próprio	% de Variância total	% acumulada
1	5.91	16.42	16.4
2	4.96	13.78	30.2
3	3.68	10.23	40.4
4	3.42	9.50	49.9
5	1.24	3.46	53.4

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025).

Em conjunto, esses fatores respondem por 53,4% da variância acumulada, percentual considerado adequado para pesquisas em ciências sociais aplicadas (Hair et al., 2014). Tal resultado reforça a coerência teórica, a robustez estatística e a validade fatorial do modelo proposto.

Na sequência, as cargas fatoriais (Tabela 6) possibilitaram a nomeação dos cinco fatores, a partir da natureza conceitual das variáveis agrupadas, assegurando coerência teórica e respaldo empírico. Essa classificação conferiu significado às dimensões latentes e fortaleceu a validade de construto do modelo.

4.3.2 Nomeação e Análise dos Fatores

A análise fatorial exploratória com rotação *Varimax* identificou cinco fatores latentes que sintetizam a percepção dos gestores sobre os impactos da Reforma tributária. Cada fator representa uma dimensão distinta, com base teórica e empírica, combinando aspectos operacionais, estratégicos e institucionais. A Tabela 6 mostra a matriz rotacionada, destacando as variáveis mais relevantes e orientando a interpretação gerencial dos resultados.

Tabela 6 - Matriz de cargas fatoriais rotacionadas (método *varimax*) e singularidades

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Singularidade
SubsTrib		0,438				0,756
SaldoCred			0,377			0,788
SimpTrib			0,756			0,386
SplitPay			0,58			0,623
ClarPlanTrib			0,791			0,326
FimGuerra			0,672			0,505
RedRisco			0,709			0,419
ConfTrib			0,772			0,38
SobrTrans		0,664				0,509
CustAdapt		0,718				0,475
CargaTrib		0,745				0,399
IncPlanTrib		0,687				0,477
ElimIncen		0,563				0,616
TecAdapt		0,794				0,356
CapacEqp		0,73				0,45
Penalidade		0,711				0,466
GuerraDesaf		0,492				0,677
CompDesmot		0,393				0,808
EvtConsci	0,733				-0,333	0,306
EstratFiscal	0,718				-0,31	0,297
Consultoria	0,733					0,313
OrçDisp	0,633					0,499
ImpPreço	0,84					0,278
SimCen	0,885					0,179
FornecMap	0,812				0,366	0,153
Contratos	0,844				0,314	0,159
CredRes	0,751				0,351	0,262
NecConsult		0,362			0,408	0,636
AçõesAnd	-0,443					0,685
RefPrior				0,366		0,784
TecConhec				0,646		0,497
SimCenPrior				0,724		0,457
Precif				0,603		0,599
GestObrAces				0,769		0,365
AprovCred				0,633		0,55
ParamSist				0,784		0,343

Conhec = Nível de Conhecimento; SubsTrib = Impacto da Substituição de Tributos; SaldoCred = Relevância do Saldo Credor; SimpTrib = Vantagens da Simplificação Tributária; SplitPay = Impacto do *Split Payment*; ClarPlanTrib = Clareza no Planejamento Tributário; FimGuerra = Benefícios da Eliminação da Guerra Fiscal; RedRisco = Redução de Riscos Fiscais; ConfTrib = Impacto dos Conflitos Tributários; SobrTrans = Sobrecarga de Trabalho na Transição; CustAdapt = Aumento de Custos de Adaptação; CargaTrib = Aumento da Carga Tributária; IncPlanTrib = Incerteza no Planejamento Tributário; ElimIncen = Eliminação de Incentivos Fiscais; TecAdapt = Desafios de Adaptação

Tecnológica; CapacEqp = Capacitação da Equipe; Penalidade = Risco de Penalidades por Conformidade; GuerraDesaf = Desafios da Guerra Fiscal; CompDesmot = Desmotivação com o Compliance; EvtConsci = Eventos de Conscientização; EstratFiscal = Estratégia Fiscal para a Transição; Consultoria = Consultoria Adequada; OrçDisp = Orçamento Disponível; ImpPreço = Estudos de Impacto nos Preços; SimCen = Estudo de Cenários; FornecMap = Estudo de Fornecedores; Contratos = Mapeamento de Contratos; CredRes = Planejamento para Ressarcimento de Créditos; NecConsult = Necessidade de Consultoria; AçõesAnd = Ações em Andamento; RefPrior = Reforma tributária (Prioridade); TecConhec = Conhecimento Técnico; SimCenPrior = Simulações de Cenários; Precif = Precificação; GestObrAces = Gestão de Obrigações Acessórias; AprovCred = Aproveitamento de Saldo Credor; ParamSist = Parametrização de Sistemas

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025).

A primeira dimensão representa a capacidade das empresas de organizar ações estratégicas e operacionais frente às mudanças da Reforma tributária. As variáveis com maiores cargas fatoriais indicam foco em análises de impacto, mapeamento de fornecedores e gestão de contratos, apontando a necessidade de planejamento estruturado para mitigar riscos. A presença de OrçDisp (0,633) e EstratFiscal (0,718) reforça o papel central da gestão financeira e da alocação orçamentária no processo de adaptação. O uso de consultorias especializadas e ações de conscientização complementa essa dimensão, revelando uma postura proativa alinhada à governança fiscal preventiva.

A segunda dimensão refere-se à percepção dos gestores sobre a transparência normativa e a facilidade de adaptação ao novo modelo tributário. As variáveis TecAdapt (0,794), CargaTrib (0,745), Penalidade (0,711) e CapacEqp (0,730) indicam preocupações com exigências tecnológicas, sobrecarga operacional e risco de penalidades. Esses resultados sugerem que, apesar do objetivo de simplificação, parte das empresas interpreta a reforma como um fator de complexidade, especialmente entre aquelas com menor capacidade técnica interna.

A terceira dimensão reflete a incerteza associada ao planejamento tributário e à mitigação de riscos, em consonância com estudos sobre estratégias defensivas em contextos fiscais voláteis (Gobey & Matikonis, 2021; Portovaras et al., 2020). As

variáveis FimGuerra (0,672) e SplitPay (0,580) indicam que alterações em regimes especiais e nos mecanismos de arrecadação aumentam a percepção de risco, especialmente em relação ao fluxo de caixa e a potenciais conflitos tributários (Hosono et al., 2023; Zemtsov et al., 2022). A presença dessa dimensão sugere que insegurança jurídica e custos de adaptação podem levar empresas a postergar investimentos e adotar estratégias defensivas, impactando diretamente a competitividade (Bai & Wu, 2024; Ahrens et al., 2022).

A mitigação desses riscos exige articulação entre planejamento estratégico e gestão fiscal, o que explica por que organizações com compliance robusto enfrentam menos barreiras na adaptação à reforma (Al Masyhari et al., 2024; Bruce et al., 2020). Assim, o risco percebido atua como fator determinante na adesão das empresas, reforçando a importância de políticas públicas e programas de apoio técnico que reduzam entraves operacionais.

A quarta dimensão representa a maturidade técnica e a capacidade de planejamento fiscal das organizações. As variáveis ParamSist (0,784), GestObrAces (0,769) e TecConhec (0,646) indicam domínio em parametrização de sistemas, gestão de obrigações acessórias e uso de ferramentas técnicas. Essas competências favorecem o aproveitamento de créditos, a simulação de cenários e a adoção de estratégias fiscais avançadas. Assim, capital humano qualificado e tecnologia integrada funcionam como diferencial para reduzir vulnerabilidades fiscais.

A quinta dimensão está associada à sensibilidade institucional e à dependência de regimes públicos. Composta pelas variáveis EvtConsci (−0,333) e EstratFiscal (−0,310), ela caracteriza empresas altamente expostas à regulação, que tendem a adotar posturas defensivas diante de possíveis perdas de incentivos ou mudanças em

contratos públicos (Andrade, 2024; Castro e Silva et al., 2024). Estudos mostram que organizações vinculadas a contratos governamentais ou regimes especiais enfrentam maior resistência inicial e demandam ajustes estratégicos mais complexos (Hosono et al., 2023; Zemtsov et al., 2022).

A instabilidade normativa intensifica o comportamento defensivo, aumentando o risco de retração nos investimentos e atrasos na adaptação à reforma (Ahrens et al., 2022; Al Masyhari et al., 2024). Para empresas expostas ao setor público, é essencial investir em compliance proativo e na gestão do relacionamento institucional, a fim de mitigar riscos regulatórios e manter a competitividade (Batrancea et al., 2024; Ibrahim et al., 2023). O Quadro 3 sintetiza os fatores extraídos na AFE, com suas respectivas denominações e variáveis associadas.

Quadro 3 – Fatores identificados e variáveis associadas na análise fatorial exploratória

Número	Fator	Descrição da Variável
1	Capacidade de planejamento e execução	Planejamento para Ressarcimento de Créditos Mapeamento de Contratos Estudo de Fornecedores Estudo de Cenários Estudos de Impacto nos Preços Orçamento Disponível Consultoria Adequada Estratégia Fiscal para a Transição Evento de Conscientização Ações em Andamento
2	Percepção de clareza e simplicidade	Necessidade de Consultoria Desmotivação com o Compliance Desafios da Guerra Fiscal Risco de Penalidade por desconformidade Capacitação de equipe Desafios de adaptação Tecnológica Eliminação de Incentivos fiscais Incerteza no Planejamento Tributário Aumento de Carga Tributária Aumento de Custo de Adaptação Sobrecarga de trabalho na transição Impacto da Substituição dos Tributos
3	Riscos e obstáculos de adaptação	Estratégia Fiscal para a Transição Impacto dos conflitos tributários Redução de Riscos Fiscais Benefícios da Eliminação da Guerra Fiscal Clareza no Planejamento Tributário Impacto do <i>Split Payment</i> Vantagens da Simplificação Tributária Relevância do Saldo Credor
4	Conhecimento técnico e estratégia tributária	Parametrização de Sistema Aproveitamento do Saldo Credor Gestão de Obrigação Acessória Precificação Simulação de Cenários (Prioridade) Conhecimento Técnico Reforma tributária (Prioridade)
5	Impacto regulatório e interação com o Estado	Estudo de Fornecedores Mapeamento de Contratos Planejamento para Ressarcimento de Créditos Necessidade de Consultoria

Fonte: Elaborado pelo próprio autor (2025).

A análise fatorial exploratória indicou a retenção de cinco fatores, conforme o critério de Kaiser (autovalores maiores que 1) e a inspeção visual do *scree plot*. Contudo, ao examinar a matriz rotacionada, verificou-se que o quinto fator apresentava baixo autovalor (1,24), explicava apenas 3,46% da variância total e não continha variáveis exclusivas, mas sim itens já melhor representados nos fatores 1 e 2 (como *Evento de Conscientização, Estratégia Fiscal, Consultoria Adequada e Nível de Conhecimento*). Além disso, a coerência conceitual do rótulo atribuído (“Impacto Regulatório e Interação com o Estado”) mostrou-se limitada, pois não refletia de forma precisa o conteúdo empírico das variáveis agrupadas.

Diante disso, o quinto fator foi interpretado como uma **dimensão latente**, resultante de sobreposição de cargas, e não será considerado como componente independente na análise substantiva dos resultados. Optou-se, assim, por discutir apenas quatro fatores robustos e teoricamente consistentes (*Capacidade de Planejamento e Execução; Percepção de Clareza e Simplicidade; Riscos e Obstáculos de Adaptação; e Conhecimento Técnico e Estratégia Tributária*), assegurando maior parcimônia e alinhamento com a literatura.

O Quadro 3 é mantido com a apresentação das cinco dimensões extraídas pelo *software*, em nome da transparência metodológica, mas com a ressalva de que a quinta dimensão não se sustenta como fator interpretável para fins de análise.

Os fatores extraídos foram nomeados da seguinte forma: (1) Capacidade de Planejamento e Execução, referente à habilidade de estruturar e implementar ações diante das mudanças fiscais; (2) Percepção de Clareza e Simplicidade, ligada à compreensão normativa e à facilidade percebida de adaptação; (3) Riscos e Obstáculos de Adaptação, relacionado a dificuldades operacionais, custos e

incertezas regulatórias; (4) Conhecimento Técnico e Estratégia Tributária, que reflete o domínio conceitual e o uso de práticas fiscais estratégicas.

O primeiro fator reuniu variáveis como orçamento disponível, contratação de consultorias, mapeamento contratual e ações implementadas, indicando que empresas mais estruturadas demonstram maior preparo prático para enfrentar a reforma. Esses achados sustentam a hipótese de que preparo técnico e apoio especializado favorecem a adaptação ao novo modelo fiscal (Bhalla et al., 2023a; Agusti & Rahman, 2023; Wachira & Wanjohi, 2024; Segura, 2023).

O segundo fator agregou variáveis ligadas à proposta de simplificação tributária, como unificação de tributos, *split payment* e eliminação da guerra fiscal. Gestores de empresas menos estruturadas demonstraram ceticismo quanto à efetividade dessas mudanças, percepção também observada em estudos internacionais com sistemas semelhantes (Ghosh, 2022; Guziejewska & Zajączkowski, 2018).

A ausência de clareza normativa e o suporte técnico limitado configuram barreiras críticas à efetividade da Reforma tributária. Esses fatores reduzem os benefícios esperados, ampliam assimetrias competitivas e elevam os custos de conformidade, sobretudo para micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), cuja capacidade de absorver a complexidade regulatória é menor (Ibrahim et al., 2023; Verbivska et al., 2023). Além de comprometer a eficiência econômica pretendida, essas limitações podem acentuar desigualdades estruturais no ambiente de negócios.

O terceiro fator identificado na análise fatorial sintetiza os riscos operacionais da transição tributária, incluindo custos adicionais de conformidade, sobrecarga administrativa, risco de penalidades fiscais e desafios gerenciais. Ele expressa uma

percepção ampliada de barreiras regulatórias, com impacto direto na capacidade de resposta e adaptação das organizações (Gobey & Matikonis, 2021). Empresas menos estruturadas tendem a ser mais vulneráveis frente à adoção de novas exigências normativas.

A instabilidade das normas e a ausência de critérios de aplicação claros intensificam a complexidade regulatória, dificultando o planejamento e gerando insegurança jurídica. Nesse cenário, lacunas e ambiguidades legais podem levar a erros interpretativos, resultando em autuações, perdas operacionais ou custos inesperados (Portovaras et al., 2020; Divino et al., 2021; Sariyev, 2022). A correlação entre instabilidade regulatória e risco financeiro reforça a necessidade de políticas públicas que integrem simplificação tributária e clareza interpretativa.

Estudos sobre transparência fiscal mostram que a instabilidade normativa aumenta os custos de conformidade e reduz a eficiência operacional e a previsibilidade para empresas sujeitas a regimes diferenciados (Ahrens et al., 2022; Bruce et al., 2020; Al Masyhari et al., 2024).

No contexto brasileiro, esses achados indicam que a Reforma tributária exige estratégias específicas para setores regulados, com foco em segurança jurídica e continuidade de incentivos essenciais à competitividade empresarial.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou de forma sistemática a percepção dos gestores empresariais acerca dos impactos da Reforma tributária sobre o ambiente de negócios, com o objetivo de compreender como fatores institucionais, operacionais e cognitivos influenciam a preparação das empresas frente às mudanças propostas na estrutura tributária nacional.

Em um contexto de intensas transformações legislativas, a investigação do alinhamento entre as normas em formulação e a realidade organizacional revela-se essencial para mitigar riscos de ineficiência, insegurança jurídica e aumento dos custos de conformidade.

A pergunta de pesquisa que norteou o estudo — como os gestores empresariais percebem a proposta de Reforma tributária no Brasil? — encontra respaldo na literatura, que aponta que reformas estruturais tributárias tendem a provocar reações assimétricas entre agentes econômicos, sobretudo em países com sistemas fiscais complexos e fragmentados como o brasileiro (Bai & Wu, 2024; Castro e Silva et al., 2024; Bruce et al., 2020).

A aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) permitiu identificar quatro dimensões latentes: (1) capacidade de planejamento e execução; (2) percepção de clareza e simplicidade; (3) riscos e obstáculos de adaptação e (4) conhecimento técnico e estratégia tributária.

Essa estrutura fatorial, interpretada a partir das cargas fatoriais e coerência teórica, oferece uma leitura multifacetada sobre a capacidade de adaptação das empresas ao novo modelo tributário. Os resultados empíricos evidenciam que a

percepção gerencial sobre a reforma é heterogênea, variando conforme o perfil dos gestores, porte das empresas e grau de exposição regulatória.

Observou-se uma forte preocupação com os desafios de adaptação, manifestada nas elevadas médias das variáveis associadas à sobrecarga de trabalho, custos de adequação, riscos de penalidades e incertezas no planejamento fiscal, confirmando que o tema ocupa lugar central na agenda estratégica das organizações.

Em contrapartida, verificou-se ceticismo relevante quanto às promessas de simplificação e clareza normativa, evidenciado pelas médias mais baixas nas variáveis ligadas às inovações do novo modelo, sugerindo desconfiança na capacidade do sistema reformado de reduzir complexidade.

Adicionalmente, identificou-se uma lacuna crítica de preparação técnica, marcada por estruturas frágeis de planejamento fiscal, baixo uso de simulações estratégicas e participação limitada de consultorias especializadas.

Este achado reforça que, sem capacitação gerencial e suporte técnico, os efeitos positivos da reforma podem ser mitigados, enquanto os efeitos negativos tendem a ser maximizados, sobretudo para micro, pequenas e médias empresas (Ibrahim et al., 2023; Verbivska et al., 2023). Nessas condições, o aumento dos custos de conformidade, a dificuldade de acesso a tecnologias e a baixa previsibilidade normativa podem ampliar desigualdades competitivas e retardar a consolidação dos benefícios esperados. Assim, a pesquisa evidencia que o processo de transição tributária exige assessoramento qualificado, capaz de reduzir riscos e acelerar a adaptação do setor produtivo.

Do ponto de vista teórico, o estudo inova ao posicionar a percepção gerencial como variável central na análise de reformas tributárias, deslocando o foco exclusivo de abordagens normativas e contábeis para uma perspectiva comportamental e estratégica, o que preenche uma lacuna na literatura nacional e internacional (Ahrens et al., 2022; Agusti & Rahman, 2023; Bhalla et al., 2023).

No âmbito prático, os resultados oferecem insumos valiosos para consultores, legisladores e órgãos reguladores, possibilitando o ajuste de estratégias de implementação, definição de políticas segmentadas por porte empresarial e antecipação de gargalos técnicos e operacionais. Dessa forma, o estudo atua simultaneamente como diagnóstico e prognóstico da maturidade tributária do setor empresarial brasileiro.

Metodologicamente, o uso de *survey* validado por análise fatorial demonstrou-se eficaz para captar constructos latentes e compreender nuances perceptivas, garantindo robustez estatística aos achados, ainda que limitados à percepção dos respondentes.

Reconhece-se, entretanto, que a amostra — concentrada em empresas de médio porte do setor de serviços — representa uma fotografia inicial, passível de refinamento em futuras pesquisas. Recomenda-se a ampliação do escopo geográfico e setorial, a realização de estudos comparativos intersetoriais e a aplicação de modelagem de equações estruturais (SEM) para investigar relações causais entre percepção, preparação e desempenho pós-reforma.

Conclui-se que compreender a percepção dos gestores é essencial para o sucesso de qualquer reforma tributária, permitindo uma implementação mais eficaz, equitativa e alinhada à realidade empresarial. Ao conjugar contribuição empírica,

validade estatística e aplicabilidade prática, este estudo avança o conhecimento aplicado em contabilidade, gestão tributária e políticas públicas, oferecendo base científica para decisões estratégicas e para o desenho de políticas fiscais mais eficientes e socialmente justas.

REFERÊNCIAS

- Andrade, L. A. de. (2024). Notas sobre a Regulamentação da Reforma Tributária por Lei Complementar. *Revista Direito Tributário Atual*, 56, 1-8. <https://revista.ibdt.org.br/index.php/RDTA/article/view/2551>
- Agusti, R. R., & Rahman, A. F. (2023). Determinants of tax attitude in small and medium enterprises: Evidence from Indonesia. *Cogent Business and Management*, 10(1), 2160585. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2160585>
- Ahrens, L., Bothner, F., Hakelberg, L., & Rixen, T. (2022). New room to maneuver? National tax policy under increasing financial transparency. *Socio-Economic Review*, 20(2), 561–583. <https://doi.org/10.1093/ser/mwaa007>
- Ahrens, R. de. B., Lirani, L. da. S., & Francisco, A. C. de. (2020). Construct Validity and Reliability of the Work Environment Assessment Instrument WE-10. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7364. <https://doi.org/10.3390/IJERPH17207364>
- Al Masyhari, A. K., Rachmadani, W. S., Priatnasari, Y., & Basrowi. (2024). Optimizing state revenue through government-driven supply chain efficiency and fair corporate taxation practices. *Uncertain Supply Chain Management*, 12, 659–668. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.1.018>
- Al-Ttaffi, L. H. A., Abdul-Jabbar, H., & Bin-Nashwan, S. A. (2021). Does religious perspective influence tax non-compliance? Evidence from Yemen. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(2), 222–244. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2020-0062>
- Anesa, M., & Bressan, A. (2024). SMEs tax minimization as shared responsibility. *Critical Perspectives on Accounting*, 98, 102698. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102698>
- Bai, Y., & Wu, M. (2024). Tax reform and investment efficiency: evidence from China's replacement of business tax with VAT. *International Journal of Emerging Markets*, 19(3), 775–797. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2021-1295>
- Bassetto, M., & Sargent, T. J. (2020). Shotgun wedding: Fiscal and monetary policy. *In The Annual Review of Economics*, 659–690. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-091319-050022>
- Batrancea, L. M., Murrja, A., Masca, E. S., Ndreca, P., Tulai, H., & Poleshi, B. (2024). Does Taxation Foster Entrepreneurship across Western Balkans Countries? Empirical Evidence across 30 Years. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 31(2), 225–241. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2349094>

- Bertolucci, A. V., & Nascimento, D. T. do. (2002). Quanto custa pagar tributos? *Revista Contabilidade & Finanças*, 13(29), 55–67. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772002000200004>
- Bhalla, N., Kaur, I., & Sharma, R. K. (2022a). Examining the Effect of Tax Reform Determinants, Firms' Characteristics and Demographic Factors on the Financial Performance of Small and Micro Enterprises. *Sustainability*, 14(14), 8270. <https://doi.org/10.3390/su14148270>
- Bhalla, N., Kaur, I., & Sharma, R. K. (2022b). Examining the Effect of Tax Reform Determinants, Firms' Characteristics and Demographic Factors on the Financial Performance of Small and Micro Enterprises. *Sustainability*, 14(14), 8270. <https://doi.org/10.3390/su14148270>
- Bhalla, N., Kaur, I., & Sharma, R. K. (2022c). Examining the Effect of Tax Reform Determinants, Firms' Characteristics and Demographic Factors on the Financial Performance of Small and Micro Enterprises. *Sustainability*, 14(14), 8270. <https://doi.org/10.3390/su14148270>
- Bhalla, N., Sharma, R. K., & Kaur, I. (2023a). Effect of Goods and Service Tax System on Business Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231177210>
- Bhalla, N., Sharma, R. K., & Kaur, I. (2023b). Effect of Goods and Service Tax System on Business Performance of Micro, Small and Medium Enterprises. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231177210>
- Boumans, D., Fuest, C., Krolage, C., & Wohlrabe, K. (2020). Expected Effects of the US Tax Reform on Other Countries: Global and Local Survey Evidence. *Int Tax Public Finance*, 27, 1608–1630. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10797-020-09618-1>
- Brockmeyer, A., Mascagni, G., Nair, V., Waseem, M., & Almunia, M. (2024). Does the Value-Added Tax Add Value? Lessons Using Administrative Data from a Diverse Set of Countries. *Journal of Economic Perspectives*, 38(1), 107–132. <https://doi.org/10.1257/jep.38.1.107>
- Bruce, D., Gurley-Calvez, T. J., & Norwood, A. (2020). Taxes and entrepreneurship: A literature review and research agenda. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 16(5) 393–443. <https://doi.org/10.1561/03000000079>
- Caragher, J. (2025, Outubro 7). *How many countries have VAT or GST?* 175. Valt Calc. <https://www.vatcalc.com/global/how-many-countries-have-vat-or-gst-174/>
- Castro e Silva, E., Lima, B. M. N., & Carvalho, V. B. da. S. (2024). Reforma Tributária Brasileira. *Revista Direito Tributário Atual*, 56, 177–196. <https://doi.org/10.46801/2595-6280.56.7.2024.2486>

- Cruz, S. R., & Soares, C. (2022). Use of the tax benefit of conventional remuneration of share capital by Portuguese companies. *Revista Contabilidade e Finanças*, 33(90). <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221587.en>
- Dallari, P. N., Miryugin, F., Tieman, A. F., & Yousefi, S. R. (2018). Pouring Oil on Fire: Interest Deductibility and Corporate Debt [Working Paper nº 18/257]. *International Monetary Fund*. <https://www.imf.org/en/-/media/files/publications/wp/2018/wp18257.pdf>
- Divino, J. A., Ehrl, P., Candido, O., & Valadao, M. A. P. (2021). Assessing the effects of a tobacco tax reform on the industry price-setting strategy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19). <https://doi.org/10.3390/ijerph181910376>
- Dwianika, A., Wahyuni, P. D., & Roza, F. (2023). The Impact of Tax Reform, Subjective Norms and Social Norms on SME's Tax Compliance during the Covid-19 Pandemic. *Widyakala Journal: Journal of Pembangunan Jaya University*, 10(1). <https://doi.org/10.36262/widyakala.v10i1.711>
- Ghosh, S. (2022). Formalising the Informal through GST: Evidence from a Survey of MSMEs. *Review of Development and Change*, 27(2), 150–169. <https://doi.org/10.1177/09722661221130138>
- Gobey, M., & Matikonis, K. (2021a). Small business property tax reductions and job growth. *Small Business Economics*, 56(1), 277–292. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00219-9>
- Gobey, M., & Matikonis, K. (2021b). Small business property tax reductions and job growth. *Small Business Economics*, 56(1), 277–292. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00219-9>
- Grijalva Salazar, R. V., Fernández Bedoya, V. H., Fretell, W. G. I., Mayuri, E. E. C., & Yzaguirre Ruiz, M. A. (2023). Electronic invoicing: a cross sectional study of its implementation in micro and small businesses in Lima, Peru. 12. *F1000Research*, 12, Article 189. <https://doi.org/10.12688/f1000research.128317.1>
- Guziejewska, B., & Zajączkowski, W. (2018). VAT split payment jako nowe narzędzie uszczelniania systemu podatkowego w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, 532, 135–143. <https://doi.org/10.15611/pn.2018.532.13>
- Hallerberg, M., & Scartascini, C. (2023). Does Politics Trump the Ability of Having Successful Tax Reforms? [Working Paper]. *Inter-American Development Bank*. <https://dx.doi.org/10.18235/0005267>
- Hameed, A., Khalaf, H.A., Alzaimoor, H., Alshehab, M.A., Hamdan, A., & Attia, A. (2023). The Impact of Value-Added Tax on Small and Medium Enterprises. In

- B. Alareeni, A. Hamdan, R. Khamis & R. E. Khoury (Eds.), *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business* (Vol. 2, 684-695). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_64
- Hashim, S., Mohamad, S. F., Abdul Halim Lim, S., & Che Ahmat, N. H. (2022). Pretesting Survey Questionnaire: A Guide on Dissemination. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(3), 408-416. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v11-i3/15236>
- Hongyu, K. (2018). Análise Fatorial Exploratória: resumo teórico, aplicação e interpretação. *E&S Engineering and Science*, 7(4), 88–103. <https://doi.org/10.18607/es201877599>
- Hosono, K., Hotei, M., & Miyakawa, D. (2023). The interaction of a size-dependent tax policy and financial frictions: evidence from a tax reform in Japan. *Small Business Economics*, 63, 1293-1320. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00844-5>
- Ibrahim, S. S., Ambore, B. F., Hassan, M. K., & Gambo, H. (2023). An assessment of business environments and their effects on small and medium enterprises in Kaduna State-Nigeria. *Journal of Global Economics and Business*, 4(13), 195–225. <https://doi.org/10.58934/jgeb.v4i13.147>
- ISIP, A. (2022). OUTSOURCING OF TAX SERVICES: THE CASE OF ROMANIA. *Revista Econômica*, 74(3), 50–70. <https://doi.org/10.56043/reveco-2022-0025>
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science and Technology*, 7(4), 396–403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kenourgios, D., Savvakis, G. A., & Papageorgiou, T. (2020). The capital structure dynamics of European listed SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 32(6), 567–584. <https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1603946>
- Kolchin, S., Glubokova, N., Gordienko, M., & Dyakova, G. (2020). Features of the budget and tax policy of the Russian Federation. *E3S Web of Conferences*, 210. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202021013021>
- Kumar Chaudhary, A., & Israel, G. D. (2015). The Savvy Survey #8: Pilot Testing and Pretesting Questionnaires: AEC402/PD072, 12/2014. *EDIS*, 2015(1), 6. <https://doi.org/10.32473/edis-pd072-2014>
- Kumaraswamy, S. (2020). Goods and services tax shock on small and medium enterprises working capital in India. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 3464–3476. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(59\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(59))

- Labeaga, J. M., Martínez-Ros, E., Sanchis, A., & Sanchis, J. A. (2021). Does persistence in using R&D tax credits help to achieve product innovations? *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121065. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121065>
- Lafebre-Tenén, L. T., & Moreno-Narváez, V. P. (2024). ANÁLISIS OF THE IMPACT OF TAX REFORMS ON ECUADORIAN SMES: VIABILITY, COMPETITIVENESS AND BUSINESS DEVELOPMENT. *REVISTA METROPOLITANA DE CIENCIAS APLICADAS*, 7(2), 88-99. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/456/451>
- Lazar, S. (2024). Effective Tax Rates and Firm Size under Turnover Tax: Evidence from a Natural Experiment on SMEs. *Economics*, 18(1). <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0079>
- Le, H. T. D., Bui, M. T., & Nguyen, G. T. C. (2021a). Factors Affecting Electronic Tax Compliance of Small and Medium Enterprises in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 823–832. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.823>
- Le, H. T. D., Bui, M. T., & Nguyen, G. T. C. (2021b). Factors Affecting Electronic Tax Compliance of Small and Medium Enterprises in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 823–832. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.823>
- Le, H. T. H., Tuyet, V. T. B., Hanh, C. T. B., & Do, Q. H. (2020). Factors affecting tax compliance among small-and medium-sized enterprises: Evidence from vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 209–217. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no7.209>
- Liu, Z., & Zhou, X. (2023). Can Direct Subsidies or Tax Incentives Improve the R&D Efficiency of the Manufacturing Industry in China? *Processes*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/pr11010181>
- Matos, D. A. S., & Rodrigues, E. C. (2019). *Análise fatorial: Coleção de Metodologias de pesquisas*. Enp. <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4790/1/Livro%20An%C3%A1lise%20Fatorial.pdf>
- Merkx, M. (2019). VAT and Blockchain: Challenges and Opportunities Ahead. *EC Tax Review*, 28(2), 83-89. <https://kluwerlawonline.com/journalarticle/EC+Tax+Review/28.2/ECTA2019011>
- Murorunkwere, B. F., Tuyishimire, O., Haughton, D., & Nzabanita, J. (2022). Fraud Detection Using Neural Networks: A Case Study of Income Tax. *Future Internet*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/fi14060168>

- Murphy, K. R. (2021). In praise of Table 1: The importance of making better use of descriptive statistics. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(4), 461–477. <https://doi.org/10.1017/IOP.2021.90>
- Ndubula, E., & Matiku, E. (2021). The Effects of Tax Education on Government Revenue Collection: The Case of Small and Medium Enterprises in Morogoro Municipality, Tanzania. *Journal of Economics, Management and Trade*, 27(7), 28–41. <https://doi.org/10.9734/jemt/2021/v27i730354>
- Ngalo, M. M. (2022). Impact of government infrastructural facilities, taxation and security policy on the performance of small and medium scale enterprises in FCT, Abuja. *Journal of Global Economics and Business*, 2(6), 133–164. <https://doi.org/10.31039/jgeb.v2i6.63>
- Nguyen, T. H. (2022). The Impact of Non-Economic Factors on Voluntary Tax Compliance Behavior: A Case Study of Small and Medium Enterprises in Vietnam. *Economies*, 10(8), 179. <https://doi.org/10.3390/economies10080179>
- Nguyen, T. M. P. (2023). DETERMINANTS INFLUENCING THE SATISFACTION OF FIRMS TOWARDS ELECTRONIC TAX (ETAX) SERVICE IN AN EMERGING MARKET. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 118–130. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3p10>
- Novikasari, S. R., Ly, D. Q., & Gershaneck, K. (2021). Taxing Micro, Small and Medium Enterprises in Yogyakarta: Regulation and Compliance. *Bestuur*, 9(1), 43–52. <https://doi.org/10.20961/bestuur.v9i1.49184>
- Oddo, V. M., Knox, M. A., Pinero Walkinshaw, L., Saelens, B. E., Chan, N., & Jones-Smith, J. C. (2022). Evaluation of Seattle's sweetened beverage tax on tax support and perceived economic and health impacts. *Preventive Medicine Reports*, 27, 101809. <https://doi.org/10.1016/j.pmedr.2022.101809>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Tax and fiscal policy in response to the Coronavirus crisis: Strengthening confidence and resilience*. https://www.oecd.org/en/publications/tax-and-fiscal-policy-in-response-to-the-coronavirus-crisis-strengthening-confidence-and-resilience_60f640a8-en.html
- Otieno, V. (2022). WHAT KENYA'S TAX POLICY MEANS FOR SMEs BUSINESSES? *American International Journal of Social Science Research*, 12(1), 30–38. <https://doi.org/10.46281/aijssr.v12i1.1783>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., Stewart, L. A., Thomas, J., Tricco, A. C., Welch, V. A., Whiting, P., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020

- statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372(1). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Portovaras, T., Harbar, Z., Sokurenko, I., & Samoilyk, I. (2020). Management of small business entities. *Independent Journal of Management & Production*, 11(8), 680–694. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1226>
- Raei, S. (2020). Gradual tax reforms: If you like it, you can keep it. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 111, 103793. <https://doi.org/10.1016/j.jedc.2019.103793>
- Remali, A. M., Zainal, N. M. I. B., Yasir, M. A. B., Harun, N. H. B., & Ahmad, N. M. B. (2020). Problems in GST Implementation and GST Withdrawal of Malaysian SMEs. In N. S. Othman, A. H. B. Jaaffar, N. H. B. Harun, S. B. Buniamin, N. E. A. B. Mohamad, I. B. M. Ali, N. H. B. A. Razali, & S. L. B. M. Hashim (Eds.), *Driving Sustainability through Business-Technology Synergy* (Vol 100, 57-66). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.05.7>
- Resmi, S., Pahlevi, R. W., & Sayekti, F. (2021). The Effect of Financial and Taxation Literation on Competitive Advantages and Business Performance: A Case Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 963–971. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0963>
- Rohe, K., & Zeng, M. (2023). Vintage Factor Analysis with Varimax Performs Statistical Inference. *Journal of the Royal Statistical Society Series B: Statistical Methodology*, 85(4), 1037–1060. <https://doi.org/10.1093/JRSSB/QKAD029>
- Sanusi, S., Omar, N., Mohd Sanusi, Z., & Muslichah, I. (2021). The Application of the Responsive Regulation Theory on Indirect Tax Compliance Among Small and Medium Enterprises in Malaysia. *MANAGEMENT AND ACCOUNTING REVIEW*, 20(2), 137-160. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/6118/1/6118.pdf>
- Sariyev, N. (2022a). AN ASSESSMENT OF SELECTED TAX BURDENS AND RELIEFS OF HIDDEN CHAMPIONS: THEORETICAL COMPARISON BETWEEN SLOVAKIA AND IRELAND. *Journal of Governance and Regulation*, 11(2 Special issue), 346–354. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i2siart14>
- Sariyev, N. (2022b). AN ASSESSMENT OF SELECTED TAX BURDENS AND RELIEFS OF HIDDEN CHAMPIONS: THEORETICAL COMPARISON BETWEEN SLOVAKIA AND IRELAND. *Journal of Governance and Regulation*, 11(2 Special issue), 346–354. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i2siart14>
- Scaff, F. F. (2024). Panorama sobre a EC n. 132. *Revista Direito Tributário Atual*, 56, 681–700. <https://doi.org/10.46801/2595-6280.56.30.2024.2534>
- Segura, J. A. P. (2023). Social and Technological Impact of the Simple Taxation Regime on Business Formalization in Colombia in Post-pandemic Times.

- Lecture Notes in Networks and Systems*, 578, 749–757. https://doi.org/10.1007/978-981-19-7660-5_67
- Smart, M. (2021a). Small business taxation and income inequality: The view from Canada. *National Tax Journal*, 74(2), 493–515. <https://doi.org/10.1086/714369>
- Smart, M. (2021b). Small business taxation and income inequality: The view from Canada. *National Tax journal*, 74(2), 493–515. <https://doi.org/10.1086/714369>
- Turyanskyy, Y., Svydruk, I., Sydorchuk, O., Mitsenko, N., & Klepanchuk, O. (2020). Management priorities of tax reform in Ukraine: Implementation of international experience. *Investment Management and Financial Innovations*, 17(2), 320–333. [https://doi.org/10.21511/imfi.17\(2\).2020.25](https://doi.org/10.21511/imfi.17(2).2020.25)
- Tyapkina, M., Samaruha, V., Ilina, E., & Mongush, Y. (2021). Structural changes in the agricultural sector. *BIO Web of Conferences*, 37. 00181. <https://doi.org/10.1051/bioconf/20213700181>
- Verbivska, L., Kriuchkova, N., Melnychenko, R., Bak, N., & Yakushko, I. (2023). TAXATION STRATEGY FOR SMALL BUSINESSES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51), 66–79. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4119>
- Vincent, O., Ntim, C. G. (2021). Assessing SMEs tax non-compliance behaviour in Sub-Saharan Africa (SSA): An insight from Nigeria. *Cogent Business and Management*, 8(1), 1938930. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938930>
- Vytvytska, O., Kaliuha, Y., Volodin, S., Rebilas, R., Bodnar, O., & Hryshchuk, H. (2023). TAXATION AS PART OF THE ACCOUNTING POLICY OF SMALL ENTERPRISES. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 6(53), 70–81. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4162>
- Wang, R., & Kesan, J. P. (2022). Do tax policies drive innovation by SMEs in China? *Journal of Small Business Management*, 60(2), 309–346. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1709381>
- Wachira, K. S., & Wanjohi, F. (2024). Tax Compliance Procedures and Tax Compliance of Small and Medium Enterprises in Thika Town, Kiambu County, Kenya. *International Journal of Business Management, Entrepreneurship and Innovation*, 6(1), 169–189. <https://ir-library.ku.ac.ke/server/api/core/bitstreams/17bf32e5-3429-456f-93db-a0bdb5290f7c/content>
- Yuanyuan, H., & Yan, Z. (2021). Research on the impact of China's fiscal and tax policies on the performance of agricultural enterprises in straw power generation industry chain. *Acta Agriculturae Scandinavica Section B: Soil and Plant Science*, 71(9), 1050–1062. <https://doi.org/10.1080/09064710.2021.1938200>

- Zemtsov, S., Tsareva, Y., Barinova, V. A., Belitski, M., & Krasnoselskikh, A. N. (2022). Small business in Russia: institutions, market potential, taxes and digitalization. *Post-Communist Economies*, 34(8), 1029–1053. <https://doi.org/10.1080/14631377.2022.2108244>
- Zhou, Z., Zhang, W., Pan, X., Hu, J., & Pu, G. (2020). Environmental tax reform and the “double dividend” hypothesis in a small open economy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 217. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010217>

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO**1. Você está inserido em um ambiente empresarial?**

Explicação: Você trabalha em uma empresa, independentemente do cargo ocupado?

Sim

Não

2. Qual é o seu cargo na organização?

Sócio

Presidente

Gerente

Supervisor

Diretor

Analista

Técnico

Encarregado

Auxiliar

Administrador

Consultor

Outro

3. Qual o seu nível de escolaridade?

Fundamental

Médio

Superior

Pós-Graduação ou Especialização

4. Se você possui formação superior, qual foi sua área de graduação?

Administração

Economia

Ciências Contábeis

Direito

Outra: _____

5. Qual a sua idade?

20 a 24 anos

25 a 29 anos

30 a 34 anos

35 a 39 anos

40 a 44 anos

45 a 49 anos

50 a 54 anos

Acima de 54 anos

6. Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

Outro

7. Qual o regime de tributação da sua empresa?

Simples Nacional
Lucro Presumido
Lucro Real

8. Qual o setor de atuação da sua empresa?

Indústria
Comércio
Serviços
Terceiro Setor

9. Qual o tipo societário da sua empresa?

Sociedade Empresarial Ltda.
Sociedade Unipessoal
Sociedade Anônima de Capital Aberto
Sociedade Anônima de Capital Fechado
Associação
Fundação
Sociedade Simples
Outro

10. A sua empresa é de estrutura familiar?

Explicação: A gestão e as decisões estratégicas da sua empresa são conduzidas por membros da mesma família?

Sim
Não

11. Qual a faixa de faturamento anual da sua empresa?

Até R\$ 360 mil
De R\$ 360 mil a R\$ 4,8 milhões
De R\$ 4,8 milhões a R\$ 78 milhões
De R\$ 78 milhões a 300.000,00 milhões
Acima 300 milhões
Prefiro não informar

12. Sua empresa participa de processos licitatórios públicos?

Sim
Não

13. Sua empresa opera em um setor regulado por agências como ANEEL, ANAC ou ANVISA?

Sim
Não

14. Você já participou de algum evento educativo ou de conscientização sobre a Reforma Tributária?

Explicação: Webinários, palestras, cursos presenciais ou remotos, grupos temáticos etc.
Sim

Não

15. Qual o seu nível de conhecimento dos termos da Reforma Tributária apresentados até o momento.

Explicação: Informe seu nível de familiaridade com a Reforma Tributária: 1. Incipiente: Conhecimento básico, sem acompanhamento. 2. Iniciante: Acompanhamento por meio de imprensa/relatórios. 3. Preparatório (Neutro): Plano de desenvolvimento, grupo de trabalho interno ou estudos constantes. 4. Avançado: Recursos e projeto de transição em andamento, estudos aprofundados. 5. Líder: Estrutura preparada, com equipes, fornecedores atuando para adaptação e estudos dedicados em tempo integral.

Incipiente

Iniciante

Preparatório

Avançado

Líder

Antes de responder às próximas perguntas é importante compreender que estamos analisando o nível de impacto esperado das mudanças específicas trazidas pela Reforma Tributária para a sua empresa, de modo que a sua resposta deve refletir o grau de impacto que você acredita que essa mudança terá sobre suas operações, conforme escala, onde:

- Discordo totalmente significa que você espera que a mudança tenha pouco ou nenhum impacto na sua empresa (menos impactante).
- Discordo indica que você acredita que a mudança terá um impacto reduzido.
- Neutro sugere que você enxerga a mudança como tendo um impacto moderado.
- Concordo significa que você vê a mudança como significativa para a sua empresa.
- Concordo totalmente implica que você acredita que a mudança terá um impacto muito grande em suas operações (mais impactante).

16. A substituição dos impostos ISS/ICMS pelo IBS será impactante para a sua empresa.

Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) é um tributo unificado proposto na reforma que terá sua alíquota definida pelos estados e municípios que terá uma alíquota maior que ISS/ICMS, mas que permitirá uma tomada de crédito mais ampla.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

17. A substituição dos tributos atuais (ISS/ICMS/PIS/COFINS) pelos novos tributos (CBS/IBS) será impactante para a sua empresa.

O Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) são tributos unificados, que terão suas alíquotas definidas pela União, pelos estados e municípios. As alíquotas serão maiores em comparação com as alíquotas dos tributos atuais, porém, será permitida uma tomada de crédito mais ampla.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

18. A forma de aproveitar o saldo credor dos tributos atuais será relevante para a sua empresa?

Explicação: Na transição da reforma tributária, o ICMS, PIS e COFINS serão extintos. Os créditos de ICMS poderão ser compensados em até 20 anos com débitos de IBS a partir de 2033, enquanto os créditos de PIS e COFINS, a partir de 2027, poderão ser compensados com a CBS ou ressarcidos em dinheiro.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Antes de responder às próximas perguntas, é importante entender que buscamos a sua percepção sobre as mudanças positivas que a Reforma Tributária pode trazer para a sua empresa. Cada pergunta refere-se a um possível benefício da reforma, e sua resposta deve indicar o quanto você acredita que essa mudança será vantajosa para a sua organização, seguindo uma escala de positividade, onde:

- Discordo totalmente significa que você acredita que a mudança terá pouco ou nenhum impacto positivo na sua empresa (menos positiva).
- Discordo indica que você vê a mudança como tendo um impacto positivo reduzido.
- Neutro sugere que você não tem uma opinião definida sobre o impacto positivo da mudança.
- Concordo significa que você acredita que a mudança trará um impacto positivo significativo para a sua empresa.
- Concordo totalmente implica que você considera que a mudança terá um impacto muito positivo em suas operações (mais positiva).

19. Uma diminuição da complexidade tributária será vantajosa para as operações e a gestão da sua empresa.

Explicação: A reforma tributária visa simplificar o sistema unificando tributos sobre consumo com o regime de recolhimento "por fora" e reduzindo obrigações acessórias, o que promete transparência e menor complexidade.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

20. O novo mecanismo de recolhimento de tributos (*Split Payment*) impactará positivamente no meu negócio.

Explicação: O *split payment* é um método de recolhimento em que o valor do imposto é automaticamente separado e enviado ao governo no ato da transação.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

21. A reforma proporcionará maior clareza no planejamento tributário e fiscal da sua empresa.

Explicação: A reforma tributária visa tornar o planejamento fiscal mais claro, unificando tributos e simplificando regras, permitindo que as empresas prevejam melhor a carga tributária e reduzam incertezas na gestão fiscal.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

22. A eliminação da “Guerra Fiscal” entre estados beneficiará a competitividade e a estabilidade da sua empresa.

Explicação: O recolhimento de tributos será no destino da mercadoria ou prestação de serviço o que desincentiva os estados de oferecerem incentivos fiscais para atrair empresas.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

23. A reforma pode reduzir o risco de auditorias e penalidades fiscais para a sua empresa.

Explicação: A reforma tributária pode reduzir o risco de auditorias, penalidades e erros nas obrigações fiscais.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

24. Uma redução dos atuais conflitos em matéria tributária poderá impactar de maneira positiva sua empresa.

Explicação: O sistema tributário atual apresenta conflitos, como na definição do município competente para o recolhimento do ISS, na distinção entre a incidência de ICMS e ISS em certas operações e na determinação de quais contribuintes devem recolher tributos e em quais alíquotas.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Antes de responder às próximas perguntas, é importante compreender que buscamos avaliar sua percepção sobre os possíveis impactos negativos que a Reforma Tributária pode trazer para a sua empresa. Cada pergunta aborda um aspecto específico que pode representar um desafio durante a transição e adaptação às novas regras, sendo que as opções de resposta seguem uma escala de impacto negativo, onde:

- Discordo totalmente significa que você acredita que a mudança terá pouco ou nenhum impacto negativo na sua empresa (menos negativo).
- Discordo indica que você vê a mudança como tendo um impacto negativo reduzido.
- Neutro sugere que você não tem uma opinião clara sobre o impacto negativo da mudança.
- Concordo significa que você acredita que a mudança terá um impacto negativo considerável para a sua empresa.
- Concordo totalmente implica que você considera que a mudança terá um impacto muito negativo nas operações da sua empresa (mais negativo).

25. A sobrecarga de trabalho durante o período de transição, com a operação simultânea em ambos os modelos tributários, será um desafio significativo para a sua empresa.

Explicação: A reforma tributária terá uma transição gradual que se estenderá até 2033. Durante esse período, os tributos atuais serão progressivamente substituídos pelos novos impostos, como o IBS e a CBS, porém, neste período, os contribuintes irão conviver com dois modelos distintos.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

26. O aumento dos custos relacionados ao aprendizado e adaptação dos sistemas às novas regras impactará negativamente a sua empresa.

Explicação: A adaptação aos novos sistemas e ao aprendizado das novas regras tributárias exigirá investimentos em treinamento e ajustes tecnológicos

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

27. A Reforma Tributária resultará em um aumento da carga tributária para a sua empresa.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

28. A transição para o novo modelo trará incerteza ao planejamento tributário e fiscal da sua empresa.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

A eliminação dos incentivos fiscais dos tributos atuais terá um impacto negativo nas operações da sua empresa.

Explicação: Durante a transição, os incentivos fiscais relacionados aos tributos atuais serão progressivamente reduzidos, sendo extintos ao final da transição, em 2033.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

29. A adaptação tecnológica exigida para atender às novas regras da reforma será um desafio para a sua empresa.

Explicação: Potencial necessidade de atualizações em sistemas de gestão fiscal e contábil, além de possíveis investimentos em softwares e treinamento.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

30. A capacitação da equipe para o novo modelo tributário será uma dificuldade para a sua empresa.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

31. O risco de penalidades por erros de conformidade aumentará com a implementação das novas regras.

Explicação: A implementação das novas regras pode aumentar o risco de penalidades devido à necessidade de adaptação a um sistema tributário diferente, devido a interpretação, aplicação ou cumprimento das novas exigências.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

32. A eliminação da “Guerra Fiscal” entre os estados trará mais desafios para a sua empresa.

Explicação: O recolhimento de tributos será no destino da mercadoria ou prestação de serviço o que desincentiva os estados de oferecerem incentivos fiscais para atrair empresas. O que potencialmente pode afetar aquelas empresas que se planejaram com este objetivo.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

33. Um aumento na carga tributária pode desmotivar nossa empresa a seguir práticas de compliance.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Antes de responder às próximas perguntas, é importante entender que buscamos avaliar seu nível de satisfação com a preparação da sua empresa para a transição decorrente da Reforma Tributária. Cada pergunta aborda um aspecto específico dessa preparação, como estratégias, recursos e suporte recebido, de modo que as opções de resposta seguem uma escala de satisfação, onde:

- Discordo totalmente significa que você está menos satisfeito com o aspecto abordado e considera que há pouca ou nenhuma preparação.
- Discordo indica que você está parcialmente insatisfeito, percebendo que há deficiências na preparação.
- Neutro sugere que você tem uma percepção indiferente ou mista sobre a preparação nesse aspecto.
- Concordo significa que você está satisfeito com a preparação da empresa para a transição.
- Concordo totalmente implica que você está mais satisfeito, vendo a preparação como muito positiva e adequada.

34. Sua empresa já promoveu evento de conscientização sobre a Reforma Tributária.

Explicação: A promoção de eventos de conscientização sobre a Reforma Tributária serve para preparar colaboradores e partes interessadas para as mudanças previstas, disseminando informações e promovendo discussões sobre os impactos no ambiente empresarial. A pergunta avalia se sua empresa já tomou a iniciativa de realizar esse tipo de ação.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

35. A estratégia fiscal da sua empresa para a transição tributária está bem estruturada e satisfatória.

Explicação: A transição tributária demanda uma estratégia fiscal bem estruturada para lidar com mudanças nas regras e evitar impactos negativos, e a pergunta busca avaliar se sua empresa já está preparada nesse aspecto.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

36. A sua empresa está recebendo consultoria adequada para enfrentar os desafios da transição tributária.

Explicação: A transição tributária apresenta desafios complexos, e a pergunta avalia se sua empresa conta com consultoria especializada para garantir suporte técnico e estratégico durante o processo de adaptação.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

37. O orçamento disponível no departamento tributário/fiscal da sua empresa é suficiente para implementar as mudanças necessárias para a reforma tributária.

Explicação: A implementação das mudanças da reforma tributária exige investimentos em tecnologia, capacitação e consultoria, e a pergunta avalia se o orçamento do departamento tributário ou fiscal da sua empresa é adequado para atender a essas demandas.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Antes de responder às próximas perguntas, é importante entender que buscamos avaliar o estágio de preparação da sua empresa e sua percepção sobre a necessidade de ferramentas de apoio para lidar com o impacto do novo modelo tributário. Cada pergunta aborda uma ação ou uma postura específica que a sua empresa pode ter em relação à transição tributária, de modo que as opções de resposta seguem uma escala que vai de discordo totalmente a concordo totalmente, onde:

- Discordo totalmente significa que você não reconhece ou não vê relevância na ação ou postura mencionada na pergunta.

- Discordo indica que você vê pouca relevância ou aplicabilidade na ação ou postura mencionada.

- Neutro sugere que você está indeciso ou tem uma opinião mista sobre o tema.

- Concordo significa que você vê relevância e importância na ação ou postura mencionada e que isso está alinhado à realidade da sua empresa.

- Concordo totalmente implica que você reconhece totalmente a importância ou a aplicação da ação ou postura mencionada, considerando-a como uma prioridade ou realidade na sua empresa.

38. Sua empresa já iniciou estudos para incorporar o impacto da reforma tributária nos preços dos produtos e serviços?

Explicação: A incorporação dos impactos da reforma tributária nos preços dos produtos e serviços serve para ajustar a estratégia comercial e manter a competitividade no mercado. A pergunta avalia se sua empresa já começou a analisar como as mudanças tributárias afetarão os custos e a formação de preços.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

39. Sua empresa já deu início as simulações de cenários para avaliar o impacto do novo modelo tributário nos preços?

Explicação: As simulações de cenários servem para entender os impactos do novo modelo tributário nos preços dos produtos e serviços, permitindo ajustes estratégicos e planejamento adequado. A pergunta avalia se sua empresa já começou a realizar essas análises para se preparar para a transição.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

40. Sua empresa já iniciou o mapeamento de fornecedores para realização de uma análise potencial de tomada de créditos?

Explicação: A tomada de crédito ampla proposta pela Reforma Tributária pode ser impactada pelo regime de tributação dos fornecedores, o que potencialmente atrai a necessidade de revisão de cadastro.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

41. Sua empresa já iniciou o mapeamento de contratos de longo prazo para avaliar o impacto dos custos tributários envolvidos e promover pleitos?

Explicação: Com a alteração na estrutura tributária e possível aumento da carga tributária para alguns setores, é provável que contratos de longo prazo sejam impactados em relação aos custos da operação.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

42. Sua empresa já se planejou para realizar o diagnóstico visando o ressarcimento ou compensação dos créditos dos tributos atuais com os novos tributos?

Explicação: Na transição da reforma tributária os créditos de ICMS poderão ser compensados em até 20 anos com débitos de IBS a partir de 2033, enquanto os créditos de PIS e COFINS, a partir de 2027, poderão ser compensados com a CBS ou ressarcidos em dinheiro, para tanto, os créditos deverão estar levantados e escriturados.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

43. Sua empresa considera necessário a contratação de consultoria para se adaptar às novas regras da Reforma Tributária?

Explicação: A contratação de consultoria especializada serve para orientar a empresa na adaptação às novas regras da Reforma Tributária, auxiliando na interpretação da legislação,

ajustes operacionais e implementação de estratégias eficazes. A pergunta avalia se sua empresa percebe essa necessidade como parte do processo de transição.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

44. Nenhuma ação está em andamento na sua empresa em relação à preparação para o impacto do novo modelo tributário.

Discordo totalmente

Discordo

Neutro

Concordo

Concordo totalmente

Antes de responder às próximas perguntas, é importante entender que buscamos avaliar como sua empresa prioriza diferentes aspectos relacionados à gestão tributária durante a transição para as novas regras trazidas pela Reforma Tributária. As opções de resposta seguem uma escala de prioridades:

- Baixa Prioridade: O ponto abordado não é relevante para sua empresa.
- Média Prioridade: O ponto abordado é relevante, mas não essencial.
- Neutro: Sua empresa é indiferente ou está incerta sobre a prioridade.
- Prioridade: O ponto abordado é importante e merece atenção.
- Alta Prioridade: O ponto abordado é essencial e exige foco máximo.

45. Qual a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária?

Explicação A definição de prioridades relacionadas à Reforma Tributária serve para direcionar os esforços da empresa na adaptação às mudanças, seja no ajuste de processos internos, na capacitação de equipes ou na análise de impactos financeiros. A pergunta busca identificar quais aspectos do novo modelo tributário são mais relevantes para sua empresa neste momento.

Alta Prioridade

Prioridade

Neutro

Média Prioridade

Baixa Prioridade

46. Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária, em relação a Conhecimento Técnico:

Alta Prioridade

Prioridade

Neutro

Média Prioridade

Baixa Prioridade

47. Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária, em relação a Simulação de Cenários:

Alta Prioridade

Prioridade

Neutro
Média Prioridade
Baixa Prioridade

48. Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária, em relação a Precificação:

Alta Prioridade
Prioridade
Neutro
Média Prioridade
Baixa Prioridade

49. Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária, em relação a Gestão de Obrigações Acessórias:

Alta Prioridade
Prioridade
Neutro
Média Prioridade
Baixa Prioridade

50. Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária, em relação a Aproveitamento de Saldo Credor:

Alta Prioridade
Prioridade
Neutro
Média Prioridade
Baixa Prioridade

51. Qual é a prioridade para sua empresa quando o assunto é Reforma Tributária, em relação a Parametrização de Sistemas:

Alta Prioridade
Prioridade
Neutro
Média Prioridade
Baixa Prioridade