

**REFORMA TRIBUTÁRIA E  
GESTÃO ESTRATÉGICA: O  
PAPEL DO ALINHAMENTO  
ENTRE GESTORES  
CONTÁBEIS E  
EMPRESARIAIS NA  
ADAPTAÇÃO AO NOVO  
SISTEMA TRIBUTÁRIO  
BRASILEIRO**

**TAX REFORM AND STRATEGIC MANAGEMENT: THE ROLE OF ALIGNMENT  
BETWEEN ACCOUNTING AND BUSINESS MANAGERS IN ADAPTING TO  
THE NEW BRAZILIAN TAX SYSTEM**

Ciências Humanas • 08/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783093919](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783093919)

---

Patrícia Nunes Costa Reis<sup>1</sup>  
Ariadne Yurkin Scanduzzi<sup>2</sup>  
Débora Cristina Lopes Martins<sup>3</sup>  
Luciana Porto de Matos Almeida<sup>4</sup>  
Lucimeire Cordeiro da Silva<sup>5</sup>  
Rodrigo da Costa Alves<sup>6</sup>  
Carlos Eduardo Teobaldo Alves<sup>7</sup>  
Rafael de Paiva Lima<sup>8</sup>  
Lizandro Augusto Leite Zerbone<sup>9</sup>  
Bruno Campos Visconti<sup>10</sup>

---

## RESUMO

A Reforma Tributária brasileira, instituída pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e regulamentada pela Lei Complementar nº 214/2025, promove mudanças estruturais na tributação sobre o consumo ao substituir tributos como PIS, Cofins, ICMS e ISS pelo modelo de Imposto sobre Valor Agregado (IVA) Dual, composto pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Embora concebida com o propósito de simplificar o sistema tributário e reduzir distorções econômicas, a reforma produz impactos que ultrapassam a esfera fiscal, alcançando diferentes dimensões da gestão organizacional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar de que forma o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais pode contribuir para a adaptação estratégica das organizações diante da implementação do novo sistema tributário brasileiro. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. Os dados foram examinados com base na análise de conteúdo temática e triangulados com documentos normativos e institucionais relacionados à reforma. Os resultados evidenciam que a adaptação organizacional depende da integração entre gestão estratégica, contabilidade gerencial, planejamento tributário, desenvolvimento de competências profissionais, governança corporativa, compliance e transformação digital. Verificou-se que o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais constitui elemento central para a interpretação das mudanças normativas, a mitigação de riscos e a construção de respostas organizacionais mais eficientes. Como contribuição teórica, o estudo propõe um Modelo Conceitual de Adaptação Organizacional à Reforma Tributária representado na figura 1, evidenciando as relações entre as dimensões estratégicas necessárias à implementação do novo

sistema tributário. Conclui-se que organizações capazes de integrar conhecimentos técnicos, recursos tecnológicos e práticas de governança tendem a apresentar maior capacidade adaptativa, competitividade e sustentabilidade diante das transformações introduzidas pela reforma.

**Palavras-chave:** Reforma Tributária; Gestão Estratégica; Contabilidade Gerencial; Planejamento Tributário; Governança Corporativa; Transformação Digital.

## **ABSTRACT**

The Brazilian Tax Reform, established by Constitutional Amendment No. 132/2023 and regulated by Complementary Law No. 214/2025, introduces structural changes to consumption taxation by replacing taxes such as PIS, Cofins, ICMS, and ISS with a Dual Value-Added Tax (VAT) model, composed of the Contribution on Goods and Services (CBS) and the Tax on Goods and Services (IBS). Although designed to simplify the tax system and reduce economic distortions, the reform generates impacts that extend beyond the fiscal sphere, affecting different dimensions of organizational management. In this context, the present study aimed to analyze how the alignment between accounting and business managers can contribute to the strategic adaptation of organizations to the implementation of the new Brazilian tax system. This is an applied qualitative study with exploratory and descriptive objectives, developed through a literature review and documentary analysis. Data were examined using thematic content analysis and triangulated with legal, institutional, and regulatory documents related to the tax reform. The findings indicate that organizational adaptation depends on the integration of strategic management, management accounting, tax planning, professional competency development, corporate governance, compliance, and digital transformation. The study also

found that alignment between accounting and business managers is a key factor in interpreting regulatory changes, mitigating risks, and developing more effective organizational responses. As a theoretical contribution, this study proposes a Conceptual Model of Organizational Adaptation to Tax Reform, highlighting the relationships among the strategic dimensions required for the implementation of the new tax system. It is concluded that organizations capable of integrating technical knowledge, technological resources, and governance practices tend to demonstrate greater adaptive capacity, competitiveness, and sustainability in response to the transformations introduced by the reform.

**Keywords:** Tax Reform; Strategic Management; Management Accounting; Tax Planning; Corporate Governance; Digital Transformation.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente marcado por constantes transformações econômicas, tecnológicas, regulatórias e sociais, que exigem elevados níveis de adaptação e capacidade estratégica. Nesse cenário, a competitividade empresarial depende da qualidade das decisões gerenciais, da integração entre diferentes áreas organizacionais e da utilização de informações confiáveis para subsidiar o planejamento e o controle das operações. Entre os fatores que influenciam diretamente a dinâmica organizacional, a tributação ocupa posição de destaque, uma vez que impacta custos, formação de preços, investimentos, rentabilidade e sustentabilidade dos negócios.

Historicamente, o sistema tributário brasileiro tem sido alvo de críticas devido à sua complexidade, à multiplicidade de tributos incidentes sobre o consumo, à elevada burocracia e à insegurança jurídica decorrente das frequentes alterações normativas. Esse cenário contribuiu para o aumento dos custos de conformidade tributária e para a redução da competitividade das organizações brasileiras (Oliveira et al., 2023; Fabretti, 2024).

Por outro lado, estudos prospectivos indicam que a simplificação tributária poderá gerar impactos positivos sobre a economia nacional. Segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2024), a Reforma Tributária tem potencial para elevar o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro entre 12% e 20% ao longo dos próximos 15 anos, em razão dos ganhos de eficiência econômica, produtividade e competitividade decorrentes da modernização do sistema tributário.

Nesse contexto, a Emenda Constitucional nº 132, de 2023, representa o principal marco da Reforma Tributária brasileira ao promover alterações significativas na Constituição Federal e instituir novos instrumentos de tributação sobre o consumo. Regulamentada posteriormente pela Lei Complementar nº 214, de 2025, a reforma prevê a substituição gradual de tributos como PIS, COFINS, ICMS e ISS pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), além da criação do Imposto Seletivo (IS).

Inspirada nos modelos internacionais de Imposto sobre Valor Agregado (IVA), a proposta busca simplificar a arrecadação, reduzir distorções econômicas e ampliar a eficiência do sistema fiscal brasileiro (Brasil, 2023; Brasil, 2025).

Contudo, os efeitos da Reforma Tributária ultrapassam os limites da esfera jurídico-fiscal. As mudanças introduzidas repercutem diretamente sobre a gestão financeira, a controladoria, o planejamento tributário, a formação de preços, a logística, os investimentos e a governança corporativa. Assim, a adaptação ao novo cenário tributário exige não apenas domínio técnico da legislação, mas também capacidade de articulação entre diferentes áreas responsáveis pela tomada de decisão.

Sob essa perspectiva, ganha relevância a interação entre gestores contábeis e empresariais. A contabilidade deixou de desempenhar apenas funções relacionadas ao registro patrimonial e ao cumprimento das exigências legais, assumindo papel estratégico na geração de informações essenciais ao planejamento e à gestão organizacional. Paralelamente, gestores empresariais dependem cada vez mais de informações contábeis, financeiras e tributárias para formular estratégias, gerenciar riscos e sustentar a competitividade dos negócios.

A implementação do novo sistema tributário reforça essa interdependência. Decisões relacionadas à revisão de contratos, ao aproveitamento de créditos tributários, à precificação de produtos e serviços, à reorganização de processos e à reestruturação das cadeias produtivas demandam atuação integrada entre administradores e contadores. Nessa conjuntura, a qualidade da comunicação e da cooperação entre esses profissionais torna-se fator determinante para o sucesso da adaptação organizacional e para a geração de vantagens competitivas sustentáveis (Padoveze; Benedicto, 2023).

Além da integração técnica, a transição para o novo modelo tributário exige fortalecimento das práticas de governança corporativa, compliance e gestão de riscos. A crescente digitalização dos processos fiscais e a ampliação dos mecanismos de fiscalização eletrônica demandam atuação responsável, transparente e alinhada às exigências regulatórias. Administradores e contadores compartilham a responsabilidade de assegurar a integridade das informações e a conformidade das decisões empresariais, contribuindo para a geração de valor e para o fortalecimento da confiança dos stakeholders.

Outro desafio relevante refere-se ao desenvolvimento contínuo de competências profissionais. A implementação da reforma demandará atualização permanente dos conhecimentos técnicos, gerenciais e tecnológicos, além de investimentos em capacitação, educação continuada e modernização dos sistemas de informação. Nesse sentido, transformação digital, compliance e governança corporativa consolidam-se como elementos essenciais para a construção de organizações mais preparadas para enfrentar os desafios decorrentes das mudanças tributárias.

Sob essa ótica, a Reforma Tributária pode ser compreendida não apenas como uma alteração legislativa, mas como um processo de transformação organizacional capaz de redefinir as relações entre gestão contábil e gestão empresarial. A efetividade dessa adaptação dependerá da capacidade das organizações de integrar conhecimentos técnicos e gerenciais, alinhar objetivos estratégicos e desenvolver práticas voltadas à eficiência, à conformidade e à competitividade.

Considerando esse panorama, o presente estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: como o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais pode contribuir para a adaptação estratégica das organizações diante da implementação do novo sistema tributário brasileiro?

Parte-se da hipótese de que a adaptação bem-sucedida das organizações depende da integração entre gestão contábil e gestão empresarial, do fortalecimento do planejamento tributário estratégico, da capacitação contínua dos profissionais, da adoção de tecnologias de informação e da consolidação de mecanismos de ética, compliance e governança corporativa.

O objetivo geral deste estudo é analisar de que forma o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais pode contribuir para a adaptação estratégica das organizações diante da implementação do novo sistema tributário brasileiro.

Para atingir esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (i) compreender as principais mudanças introduzidas pela Reforma Tributária brasileira; (ii) analisar os impactos dessas mudanças sobre a gestão organizacional; (iii) discutir o papel da integração entre gestores contábeis e empresariais no processo de adaptação ao novo ambiente tributário; e (iv) identificar estratégias relacionadas ao planejamento tributário, ao desenvolvimento de competências profissionais, à ética, ao compliance e à governança corporativa capazes de fortalecer a competitividade e a sustentabilidade organizacional.

A relevância do estudo fundamenta-se na necessidade de ampliar a compreensão dos impactos gerenciais decorrentes da Reforma

Tributária, contribuindo para o avanço das discussões nas áreas de Administração e Ciências Contábeis. Além disso, pretende oferecer subsídios teóricos e práticos para gestores e organizações que buscam transformar os desafios impostos pelo novo ambiente tributário em oportunidades de inovação, eficiência e fortalecimento da competitividade empresarial.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Reforma Tributária Brasileira: Contexto, Fundamentos e Implicações para as Organizações**

O sistema tributário brasileiro caracteriza-se pela elevada complexidade normativa, pela multiplicidade de tributos incidentes sobre o consumo e pelo extenso conjunto de obrigações acessórias exigidas dos contribuintes. Essa configuração tem sido apontada como um dos principais fatores geradores de custos de conformidade, insegurança jurídica e dificuldades operacionais para as organizações. Schoueri (2024) argumenta que a fragmentação da tributação sobre o consumo compromete a eficiência econômica e reduz a competitividade das empresas brasileiras em um cenário de crescente integração dos mercados.

A atual estrutura tributária decorre da repartição constitucional das competências tributárias entre União, estados, Distrito Federal e municípios. Embora esse modelo preserve a autonomia federativa, também favorece a coexistência de diferentes legislações e interpretações normativas, ampliando a complexidade do ambiente fiscal. Paulsen (2024) destaca que essa multiplicidade de regras impõe desafios significativos às organizações, enquanto Derzi (2023)

associa a sobreposição de competências ao aumento da litigiosidade e da insegurança jurídica.

Como resposta a essas limitações, a Reforma Tributária foi concebida com o propósito de simplificar a tributação sobre o consumo e reduzir distorções econômicas. A Emenda Constitucional nº 132/2023 representou um marco na modernização do Sistema Tributário Nacional ao instituir mudanças estruturais voltadas à eficiência, à transparência e à racionalização da arrecadação. Posteriormente, a Lei Complementar nº 214/2025 regulamentou os principais mecanismos operacionais da reforma, estabelecendo as normas gerais do novo modelo tributário. Para Alexandre (2024), essa regulamentação é fundamental para assegurar previsibilidade e segurança jurídica durante o processo de transição.

Inspirada nos modelos internacionais de Imposto sobre Valor Agregado (IVA), a reforma introduziu a Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e o Imposto Seletivo (IS). O denominado IVA Dual busca reduzir a cumulatividade tributária, ampliar a neutralidade econômica e simplificar os processos de arrecadação e fiscalização (Schoueri, 2024). Estudos da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) indicam que sistemas baseados em IVA apresentam maior eficiência arrecadatória, transparência e menor potencial de distorção das decisões econômicas.

Os impactos da reforma, entretanto, ultrapassam a dimensão jurídico-fiscal. A implementação da CBS e do IBS exige adaptações nos sistemas de informação, nos controles internos e nos mecanismos de compliance tributário. Sob essa perspectiva, a reforma deve ser compreendida como um processo de

transformação organizacional capaz de influenciar diferentes áreas da empresa. Conforme Daft (2022), mudanças relevantes no ambiente externo exigem adequações estruturais que garantam alinhamento entre estratégia, processos e recursos organizacionais.

Entre os principais desafios operacionais destaca-se a correta parametrização dos sistemas de faturamento, escrituração digital e emissão de documentos fiscais eletrônicos. A crescente integração entre os sistemas corporativos e os mecanismos de fiscalização governamental reduz a margem para inconsistências e amplia a necessidade de precisão no tratamento das informações tributárias. Segundo a Receita Federal do Brasil (2025), a expansão dos mecanismos digitais de fiscalização fortalece a capacidade de monitoramento da administração tributária e exige maior consistência dos dados fornecidos pelas organizações.

Outro aspecto relevante refere-se ao aproveitamento dos créditos tributários. A lógica da não cumulatividade ampliada, característica dos modelos de IVA, pressupõe adequada classificação das operações e correto registro das informações fiscais. Sabbag (2024) destaca que falhas nesses procedimentos podem resultar em perda de créditos e aumento da carga tributária efetiva, comprometendo os resultados organizacionais.

Os reflexos dessas mudanças tornam-se particularmente relevantes sob a perspectiva financeira. A gestão eficiente dos créditos tributários influencia diretamente o fluxo de caixa, a rentabilidade, a capacidade de investimento e o planejamento financeiro das empresas. Conforme Crepaldi (2024), decisões inadequadas relacionadas à apuração e ao recolhimento dos tributos podem

comprometer a sustentabilidade financeira e reduzir a competitividade organizacional.

Além dos aspectos operacionais e financeiros, a Reforma Tributária amplia o papel estratégico da contabilidade. As informações tributárias passam a influenciar decisões relacionadas à formação de preços, investimentos, gestão de riscos e reestruturação de modelos de negócios. Nesse sentido, a contabilidade gerencial assume função central ao fornecer informações capazes de subsidiar o planejamento e a tomada de decisão. Iudícibus (2024) ressalta que a finalidade da contabilidade gerencial consiste justamente em apoiar o controle, o planejamento e o desempenho organizacional.

A adaptação ao novo ambiente tributário exige, ainda, maior integração entre gestores contábeis e empresariais. A compreensão dos impactos econômicos da reforma demanda atuação conjunta entre profissionais das áreas financeira, contábil, tributária e estratégica. Fleury e Fleury (2001) argumentam que a construção de competências organizacionais depende da articulação entre diferentes conhecimentos e da capacidade de mobilizá-los em favor dos objetivos institucionais. Nessa perspectiva, a cooperação entre gestores favorece respostas mais eficientes diante das mudanças regulatórias e dos desafios impostos pelo novo sistema tributário.

Portanto, a Reforma Tributária não representa apenas uma mudança na estrutura de arrecadação, mas um processo de transformação com impactos diretos sobre a gestão organizacional. Sua implementação reforça a necessidade de integrar conhecimento técnico, visão estratégica e capacidade gerencial. Kaplan e Norton (2023) destacam que organizações capazes de alinhar informações, processos e objetivos estratégicos apresentam

maior capacidade adaptativa e melhor desempenho em ambientes complexos. Assim, compreender a relação entre gestão estratégica, contabilidade gerencial e tomada de decisão torna-se essencial para a adaptação das organizações ao novo cenário tributário brasileiro.

## **2.2. Gestão Estratégica, Contabilidade Gerencial e Tomada de Decisão Organizacional**

As transformações observadas no ambiente empresarial contemporâneo têm ampliado a necessidade de adoção de práticas de gestão capazes de promover adaptação, inovação e competitividade. Nesse contexto, a gestão estratégica assume papel central ao orientar a definição de objetivos organizacionais, a alocação de recursos e a construção de mecanismos que permitam às organizações responder de forma eficiente às mudanças do ambiente externo. Mintzberg (2023) compreende a estratégia como um processo dinâmico de aprendizagem, interpretação do ambiente e adaptação contínua, exigindo das organizações capacidade permanente de análise e resposta às transformações econômicas, tecnológicas e regulatórias.

A crescente complexidade dos mercados torna indispensável a utilização de informações confiáveis para subsidiar o processo decisório. Drucker (2021) argumenta que a eficácia gerencial está diretamente relacionada à capacidade de transformar informações em ações capazes de gerar resultados organizacionais. Nessa perspectiva, a informação deixa de representar apenas um recurso operacional e passa a constituir um ativo estratégico fundamental para a sustentabilidade e a competitividade empresarial.

Sob a perspectiva da gestão estratégica, as pessoas constituem recursos fundamentais para a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Para Fleury e Fleury (2001), a gestão de pessoas está relacionada ao desenvolvimento de competências capazes de gerar valor para a organização e para os indivíduos. Complementarmente, Dutra (2017) a define como um conjunto de políticas e práticas voltadas ao alinhamento entre competências profissionais e objetivos organizacionais. Em ambientes caracterizados por mudanças regulatórias e elevada complexidade, como o decorrente da Reforma Tributária brasileira, a mobilização dessas competências torna-se elemento essencial para a adaptação e a sustentabilidade das organizações.

Além dos recursos financeiros, tecnológicos e informacionais, a capacidade de adaptação organizacional depende diretamente da gestão das pessoas responsáveis pela execução das estratégias empresariais. Nesse sentido, a gestão de pessoas pode ser compreendida como o conjunto de políticas e práticas voltadas à atração, desenvolvimento, integração e retenção de profissionais, alinhando competências individuais aos objetivos organizacionais (Dutra, 2017).

Sob uma perspectiva estratégica, a gestão de pessoas contribui para a formação de capacidades organizacionais capazes de sustentar processos de inovação, aprendizagem e adaptação diante de ambientes marcados por constantes transformações. Sob essa ótica, a vantagem competitiva sustentável depende da capacidade das organizações de desenvolver estratégias capazes de gerar valor superior ao oferecido pelos concorrentes.

Porter (2023) destaca que a formulação de estratégias eficazes exige conhecimento aprofundado dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional. Para tanto, torna-se essencial o acesso a informações relacionadas a custos, desempenho, riscos, investimentos e oportunidades de mercado.

Entre os principais instrumentos de apoio à gestão estratégica destaca-se a contabilidade gerencial. Diferentemente da contabilidade voltada exclusivamente ao atendimento das exigências legais e fiscais, a contabilidade gerencial concentra-se na produção de informações destinadas aos usuários internos da organização. Segundo Ludícibus (2024), sua principal função consiste em fornecer subsídios para o planejamento, o controle e a avaliação do desempenho empresarial, contribuindo diretamente para a tomada de decisões.

A evolução da contabilidade ao longo das últimas décadas ampliou significativamente sua relevância estratégica. Marion (2024) observa que a atividade contábil deixou de estar restrita ao registro de fatos patrimoniais para assumir papel ativo na geração de conhecimento organizacional. Essa transformação acompanha a crescente necessidade das empresas de integrar informações financeiras, operacionais e gerenciais em processos decisórios cada vez mais complexos.

Nesse contexto, a controladoria exerce papel fundamental ao promover a integração entre planejamento, execução e controle. Padoveze (2023) destaca que sua atuação contribui para assegurar a qualidade, a consistência e a tempestividade das informações utilizadas pelos gestores, favorecendo o alinhamento entre os

objetivos estratégicos e as ações desenvolvidas pelas diferentes áreas organizacionais.

Outro elemento relevante para a gestão estratégica refere-se à utilização de indicadores de desempenho. Kaplan e Norton (2023) defendem que a avaliação sistemática dos resultados organizacionais permite monitorar a execução das estratégias e identificar oportunidades de melhoria contínua. A combinação de indicadores financeiros e não financeiros proporciona uma visão mais abrangente do desempenho empresarial e fortalece a qualidade do processo decisório.

A importância dessas ferramentas torna-se ainda mais evidente diante das mudanças promovidas pela Reforma Tributária brasileira. A implementação da CBS, do IBS e do Imposto Seletivo produz impactos diretos sobre a estrutura de custos, a formação de preços, o fluxo de caixa, os investimentos e a rentabilidade das organizações. Nesse cenário, as decisões tributárias deixam de possuir caráter exclusivamente operacional e passam a influenciar aspectos estratégicos relacionados à competitividade e à sustentabilidade empresarial.

Crepaldi (2024) ressalta que a gestão tributária deve estar integrada ao planejamento organizacional, uma vez que os tributos influenciam diretamente os resultados econômicos das empresas. Sob essa perspectiva, a contabilidade gerencial assume papel decisivo na interpretação dos impactos decorrentes do novo sistema tributário, fornecendo informações capazes de apoiar análises de viabilidade econômica, projeções financeiras, revisão de contratos, aproveitamento de créditos tributários e reestruturação de processos internos.

Horngren et al. (2023) destacam que a utilização estratégica das informações contábeis contribui para a redução de riscos, para a melhoria da qualidade das decisões e para o fortalecimento da capacidade de adaptação organizacional. Da mesma forma, a crescente digitalização dos processos empresariais amplia a relevância dos sistemas de informação na produção de dados confiáveis e tempestivos. Laudon e Laudon (2023) argumentam que a integração tecnológica favorece maior precisão analítica e melhor suporte à tomada de decisão gerencial.

Entretanto, a simples disponibilidade de informações contábeis não garante sua efetiva utilização estratégica. A geração de valor organizacional depende da capacidade de interpretação, compartilhamento e aplicação dessas informações nos diferentes níveis de gestão. Horngren et al. (2023) argumentam que a informação contábil somente produz resultados organizacionais quando é transformada em conhecimento capaz de subsidiar decisões gerenciais.

De forma complementar, Padoveze (2023) destaca que a efetividade dos sistemas de informação depende da integração entre a produção dos dados e sua utilização pelos gestores nos processos de planejamento e controle. Nesse sentido, torna-se fundamental o alinhamento entre os profissionais responsáveis pela produção das informações contábeis e aqueles encarregados da condução estratégica da organização.

No contexto da Reforma Tributária, essa integração torna-se ainda mais relevante. As decisões relacionadas à precificação, ao aproveitamento de créditos tributários, à gestão de custos, ao planejamento financeiro e à adaptação dos processos

organizacionais exigem atuação conjunta entre gestores contábeis e empresariais. Kaplan e Norton (2023) ressaltam que organizações capazes de alinhar informações, processos e objetivos estratégicos apresentam maior capacidade de adaptação e melhor desempenho em ambientes marcados por mudanças. A cooperação entre essas áreas favorece a construção de respostas organizacionais mais eficientes diante das transformações regulatórias e reduz riscos associados à interpretação inadequada dos impactos tributários.

Dessa forma, a contabilidade gerencial consolida-se como elemento estratégico para a adaptação das organizações ao novo ambiente tributário brasileiro. Contudo, sua efetividade depende da existência de mecanismos que promovam comunicação, cooperação e alinhamento entre os diferentes agentes envolvidos no processo decisório. Conforme Fleury e Fleury (2001), a construção de competências organizacionais depende da articulação entre diferentes conhecimentos e da capacidade de mobilizá-los em favor dos objetivos estratégicos da organização.

Assim, torna-se pertinente aprofundar a discussão acerca do alinhamento entre gestores contábeis e empresariais como fator determinante para o sucesso da adaptação organizacional diante das transformações introduzidas pela Reforma Tributária.

### **2.3. O Alinhamento Entre Gestores Contábeis e Empresariais no Contexto da Reforma Tributária**

A implementação da Reforma Tributária brasileira representa uma transformação que ultrapassa os limites da área fiscal e alcança diferentes dimensões da gestão organizacional. As mudanças relacionadas à Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), ao Imposto

sobre Bens e Serviços (IBS) e ao Imposto Seletivo (IS) impactam diretamente a estrutura de custos, a formação de preços, os investimentos, o fluxo de caixa e a competitividade empresarial. Diante dessas mudanças, a adaptação das organizações ao novo sistema tributário exige atuação integrada entre gestores contábeis e empresariais, pois as decisões tributárias passam a influenciar aspectos estratégicos da gestão (Schoueri, 2024; Paulsen, 2024). Embora desempenhem funções distintas, esses profissionais atuam de forma complementar. Os gestores contábeis são responsáveis pela produção e interpretação das informações econômico-financeiras, enquanto os gestores empresariais utilizam essas informações para formular estratégias, alocar recursos e conduzir os processos decisórios. Nessa perspectiva, não há oposição entre controle das contas e tomada de decisões, mas uma relação de interdependência na qual a qualidade das decisões depende da confiabilidade das informações disponíveis, ao mesmo tempo em que as demandas estratégicas orientam a produção e a análise dos dados contábeis (Padoveze, 2023; Marion, 2024).

Na perspectiva da gestão estratégica, o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais pode ser compreendido como uma competência organizacional capaz de integrar conhecimentos especializados em torno de objetivos comuns. Fleury e Fleury (2001) argumentam que a construção de competências organizacionais depende da articulação entre diferentes saberes e da capacidade de transformar conhecimento em resultados estratégicos. Complementarmente, Dutra (2017) destaca que o alinhamento entre competências individuais e objetivos organizacionais constitui fator essencial para a adaptação das organizações em ambientes marcados por mudanças e incertezas.

A Reforma Tributária intensifica essa necessidade de integração. Decisões relacionadas ao aproveitamento de créditos tributários, à revisão de contratos, à precificação de produtos e serviços, à reorganização de processos e ao planejamento financeiro exigem atuação coordenada entre as áreas contábil e administrativa. Organizações que promovem essa integração tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, melhor utilização dos recursos disponíveis e maior eficiência diante das mudanças regulatórias (Padoveze, 2023).

Além da integração técnica, a comunicação organizacional assume papel central nesse processo. Robbins e Judge (2022) destacam que a qualidade da comunicação influencia diretamente a coordenação das atividades e a eficácia das decisões coletivas. Em um cenário de elevada complexidade tributária, a ausência de diálogo entre as áreas pode resultar em interpretações equivocadas da legislação, falhas operacionais e aumento dos riscos organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se à gestão de riscos e à governança corporativa. A implementação da CBS e do IBS exige adequações nos sistemas de informação, nos controles internos e nos mecanismos de *compliance* fiscal. Horngren et al. (2023) ressaltam que a mitigação de riscos depende da disponibilidade de informações confiáveis e da atuação coordenada dos diferentes agentes organizacionais. De forma semelhante, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023) destaca que práticas de transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa fortalecem a capacidade de adaptação das organizações diante de mudanças regulatórias.

A crescente digitalização dos processos tributários reforça ainda mais a necessidade de cooperação entre gestores. A integração entre sistemas ERP, plataformas de *compliance* e mecanismos de escrituração digital exige atuação conjunta das áreas de tecnologia, contabilidade e administração. Conforme Laudon e Laudon (2023), a transformação digital produz resultados mais efetivos quando acompanhada pela integração das informações e pela colaboração entre os diferentes setores organizacionais.

Diante desse cenário, o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais transcende a dimensão operacional e assume caráter estratégico para a adaptação das organizações ao novo ambiente tributário brasileiro. A efetividade das decisões relacionadas à gestão de custos, aos investimentos, ao planejamento tributário e à conformidade regulatória depende da capacidade de integrar informações contábeis, competências gerenciais e objetivos organizacionais.

Sob essa ótica, a Reforma Tributária reforça a necessidade de modelos de gestão colaborativos, capazes de transformar desafios regulatórios em oportunidades de inovação, eficiência e geração de valor. Fleury e Fleury (2001) destacam que a construção de competências organizacionais resulta da articulação entre diferentes conhecimentos e da capacidade de mobilizá-los em favor dos objetivos estratégicos da organização. À luz dessas transformações, o planejamento tributário estratégico emerge como uma das principais ferramentas para converter as mudanças impostas pelo novo sistema tributário em vantagens competitivas sustentáveis.

O alinhamento entre gestores contábeis e empresariais deixa de representar uma prática desejável e passa a constituir requisito estratégico para a adaptação organizacional diante da Reforma Tributária.

## **2.4. Planejamento Tributário Estratégico e Competitividade Organizacional**

A crescente complexidade do ambiente regulatório tem ampliado a relevância do planejamento tributário como instrumento estratégico de gestão. Em um cenário marcado pela implementação da Reforma Tributária brasileira, as decisões relacionadas à tributação deixam de representar apenas exigências legais e passam a influenciar diretamente a sustentabilidade financeira, a competitividade e a capacidade de adaptação das organizações. Fabretti (2024) define o planejamento tributário como o conjunto de ações lícitas voltadas à redução, postergação ou otimização da carga tributária, permitindo maior eficiência na utilização dos recursos empresariais.

Tradicionalmente associado à economia fiscal, o planejamento tributário passou a ocupar posição mais abrangente no processo decisório organizacional. Oliveira et al. (2024) destacam que sua efetividade depende da integração com o planejamento estratégico, influenciando decisões relacionadas a investimentos, expansão de mercados, estrutura societária e gestão financeira. Sob essa ótica, a tributação deixa de ser apenas um elemento operacional e passa a constituir variável estratégica capaz de afetar o desempenho organizacional.

A implementação do IBS e da CBS reforça essa perspectiva ao exigir revisão de processos, sistemas de controle e mecanismos de gestão tributária. Schoueri (2024) observa que a transição para o novo modelo de tributação sobre o consumo demandará avaliações contínuas dos impactos financeiros e operacionais decorrentes das novas regras, especialmente no que se refere ao aproveitamento de créditos tributários e à formação de preços.

Além das adequações normativas, a transição impõe desafios relacionados à gestão do fluxo de caixa, ao cumprimento das obrigações acessórias e à manutenção da competitividade. Paulsen (2024) argumenta que organizações que não realizarem planejamento prévio poderão enfrentar maiores dificuldades durante o período de implementação do novo sistema. Nessa perspectiva, o planejamento tributário assume função preventiva ao permitir a identificação antecipada de riscos e oportunidades.

A lógica da não cumulatividade ampliada, característica do modelo de IVA Dual, amplia a importância da gestão dos créditos tributários. Sabbag (2024) ressalta que a efetividade desse mecanismo depende da correta classificação das operações e da qualidade das informações fiscais registradas pelas empresas. Falhas na escrituração ou na emissão de documentos fiscais podem comprometer o aproveitamento dos créditos e produzir impactos financeiros relevantes.

Os efeitos da reforma também alcançam a formação de preços e as estratégias de posicionamento de mercado. Alterações na carga tributária influenciam diretamente a estrutura de custos das organizações, exigindo revisões nos modelos de precificação adotados pelos diferentes setores econômicos (Crepaldi, 2024).

Nesse cenário, a capacidade de compreender e antecipar os efeitos econômicos das mudanças tributárias torna-se elemento relevante para a manutenção da competitividade.

A efetividade do planejamento tributário depende ainda da integração entre gestores contábeis e empresariais. Padoveze (2023) destaca que as decisões tributárias produzem reflexos sobre áreas como finanças, operações, logística, suprimentos e comercialização, exigindo atuação coordenada entre diferentes setores organizacionais. Complementarmente, Fleury e Fleury (2001) argumentam que a construção de competências organizacionais depende da articulação entre conhecimentos especializados orientados para objetivos comuns. Assim, a cooperação entre profissionais da contabilidade e da gestão favorece respostas mais eficientes às exigências do novo ambiente tributário.

A competitividade organizacional também está associada à capacidade de adaptação às mudanças regulatórias. Porter (2023) argumenta que organizações competitivas são aquelas capazes de transformar desafios externos em oportunidades estratégicas. Sob essa perspectiva, empresas que desenvolvem mecanismos estruturados de planejamento tributário tendem a apresentar maior capacidade de adaptação, redução de riscos e aproveitamento das oportunidades geradas pela reforma.

Além dos aspectos econômicos, o planejamento tributário contemporâneo deve estar alinhado aos princípios da ética, do compliance e da governança corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023) destaca que práticas baseadas em transparência, responsabilidade e conformidade regulatória fortalecem a sustentabilidade organizacional e a geração de valor no

longo prazo. Dessa forma, o planejamento tributário deve ser compreendido como instrumento legítimo de gestão e não apenas como mecanismo de redução da carga tributária.

A transformação digital constitui outro elemento relevante nesse processo. Laudon e Laudon (2023) ressaltam que sistemas integrados de informação, análise de dados e automação fiscal ampliam a capacidade das organizações de monitorar operações, identificar inconsistências e aprimorar seus controles internos. No contexto da Reforma Tributária, essas tecnologias tornam-se essenciais para assegurar conformidade, eficiência operacional e suporte à tomada de decisão.

À luz dessas transformações, o planejamento tributário estratégico consolida-se como uma das principais ferramentas de adaptação organizacional ao novo sistema tributário brasileiro. Sua efetividade depende da integração entre conhecimento técnico, informações contábeis, decisões gerenciais, tecnologia e práticas de governança. Kaplan e Norton (2023) ressaltam que organizações capazes de alinhar processos, informações e objetivos estratégicos apresentam maior capacidade de adaptação e melhor desempenho em ambientes complexos. Assim, empresas que adotarem práticas estruturadas de planejamento tributário estarão mais preparadas para enfrentar os desafios da transição e fortalecer sua competitividade no novo ambiente econômico.

## **2.5. Desenvolvimento de Competências, Ética Profissional e Governança Corporativa**

As transformações introduzidas pela Reforma Tributária brasileira impõem desafios que ultrapassam a dimensão técnico-legislativa e

alcançam aspectos relacionados à gestão de pessoas, à ética profissional e à governança corporativa. A adaptação ao novo sistema tributário exige profissionais capazes de integrar conhecimentos contábeis, gerenciais, tecnológicos e estratégicos, favorecendo respostas organizacionais mais eficientes diante das mudanças regulatórias. Diante dessas transformações, o capital humano assume papel central na construção de capacidades organizacionais e vantagens competitivas sustentáveis (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2017).

A literatura sobre competências destaca que o desempenho organizacional depende da capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar situações complexas e gerar valor. Fleury e Fleury (2001) argumentam que competência envolve não apenas domínio técnico, mas a capacidade de transformar conhecimento em resultados para a organização. Sob essa perspectiva, a implementação da Reforma Tributária demanda profissionais aptos a interpretar mudanças legais, avaliar impactos organizacionais e apoiar processos decisórios estratégicos.

A crescente complexidade do ambiente regulatório também amplia a necessidade de atuação integrada entre administradores e contadores. Dutra (2017) destaca que organizações contemporâneas dependem cada vez mais da articulação entre competências individuais e objetivos organizacionais. A correta interpretação das novas regras relacionadas ao IBS, à CBS e ao Imposto Seletivo exige visão sistêmica, capacidade analítica e cooperação entre diferentes áreas responsáveis pela gestão financeira, tributária e estratégica dos negócios.

Em resposta a essas demandas, a educação continuada assume caráter estratégico. Marion (2024) observa que a velocidade das transformações econômicas, tecnológicas e regulatórias exige atualização permanente dos profissionais das áreas de Administração e Ciências Contábeis. A aprendizagem contínua contribui para reduzir incertezas, ampliar a qualidade das decisões e fortalecer a capacidade adaptativa das organizações.

Além das competências técnicas, a adaptação ao novo ambiente tributário exige habilidades relacionadas à liderança e à gestão da mudança. Kotter (2021) argumenta que processos de transformação organizacional somente alcançam resultados consistentes quando acompanhados por lideranças capazes de construir visão compartilhada, reduzir resistências e promover engajamento coletivo. A implementação de novos procedimentos tributários, sistemas de controle e práticas de compliance reforça a importância desse papel.

A gestão do conhecimento também se destaca como fator relevante para a adaptação organizacional. Nonaka e Takeuchi (2022) ressaltam que organizações capazes de criar, compartilhar e aplicar conhecimento apresentam maior capacidade de inovação e resposta às mudanças do ambiente externo. Dessa forma, mecanismos de aprendizagem organizacional e compartilhamento de experiências contribuem para fortalecer a preparação das equipes diante dos desafios decorrentes da Reforma Tributária.

Paralelamente ao desenvolvimento de competências, a ética profissional assume papel essencial na condução das atividades organizacionais. O aumento da digitalização dos processos fiscais e o fortalecimento dos mecanismos de fiscalização ampliam a

necessidade de condutas pautadas pela integridade, transparência e responsabilidade. Srour (2022) destaca que a ética empresarial constitui elemento fundamental para a legitimidade das decisões organizacionais e para a construção de relações de confiança com os stakeholders.

No campo da Administração e da Contabilidade, a ética adquire relevância adicional em razão da responsabilidade atribuída aos profissionais que produzem e utilizam informações para a tomada de decisão. Arruda, Whitaker e Ramos (2022) argumentam que a credibilidade organizacional depende da observância de princípios relacionados à honestidade, à transparência e ao cumprimento das normas legais. Sob essa ótica, a atuação ética contribui diretamente para a conformidade tributária e para a sustentabilidade dos negócios.

A ampliação da fiscalização eletrônica reforça ainda mais essa necessidade. Estudos da Receita Federal do Brasil (2025) indicam que a integração dos sistemas digitais de arrecadação e monitoramento reduz a margem para inconsistências fiscais e aumenta a capacidade de identificação de irregularidades. Como consequência, práticas inadequadas tendem a gerar impactos financeiros, legais e reputacionais mais significativos para as organizações.

Em um ambiente de crescente fiscalização e transparência, o compliance assume posição estratégica. Coimbra e Manzi (2023) definem o compliance como o conjunto de mecanismos destinados a assegurar conformidade com normas legais, regulatórias e princípios éticos. Além de reduzir riscos e evitar sanções, sua adoção contribui para fortalecer controles internos, aprimorar processos

decisórios e consolidar uma cultura organizacional orientada pela integridade.

Complementarmente, a governança corporativa fornece a estrutura necessária para assegurar transparência, prestação de contas e responsabilidade organizacional. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2023) destaca que organizações fundamentadas em princípios de governança apresentam maior capacidade de lidar com ambientes complexos e mudanças regulatórias. Andrade e Rossetti (2023) acrescentam que práticas de governança fortalecem os mecanismos de controle, reduzem conflitos de interesse e ampliam a qualidade das decisões estratégicas.

À luz dessas transformações, o desenvolvimento de competências, a ética profissional, o compliance e a governança corporativa constituem pilares fundamentais para a adaptação das organizações ao novo sistema tributário brasileiro. Mais do que atender às exigências legais, esses elementos fortalecem a qualidade da gestão, ampliam a confiança dos stakeholders e favorecem a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

Sob essa perspectiva, a transformação digital emerge como fator capaz de potencializar esses processos, tornando pertinente a discussão sobre o papel da tecnologia na adaptação das empresas ao novo ambiente tributário.

## **2.6. Transformação Digital, Indústria 4.0 e Adaptação Ao Novo Ambiente Tributário**

A transformação digital e os avanços associados à Indústria 4.0 vêm promovendo mudanças significativas na forma como as

organizações gerenciam informações, conduzem operações e desenvolvem seus processos decisórios. O avanço das tecnologias da informação, aliado à crescente digitalização dos processos empresariais, ampliou a capacidade das organizações de responder com maior eficiência às exigências de ambientes complexos e competitivos.

Laudon e Laudon (2023) destacam que a transformação digital transcende a simples adoção de tecnologias, representando uma mudança estrutural capaz de redefinir processos, modelos de negócios e práticas de gestão. Complementarmente, Schwab (2019) argumenta que a Indústria 4.0 promove a integração entre sistemas inteligentes, automação, conectividade e análise de dados, transformando profundamente os modelos organizacionais contemporâneos.

No ambiente empresarial contemporâneo, a informação consolidou-se como recurso estratégico para a geração de valor e para a construção de vantagens competitivas. Davenport (2023) argumenta que organizações capazes de transformar dados em conhecimento apresentam maior capacidade de inovação, adaptação e tomada de decisão. Sob essa perspectiva, a gestão orientada por dados assume papel central no enfrentamento das mudanças regulatórias e na formulação de estratégias organizacionais.

As alterações introduzidas pela Reforma Tributária ampliam a relevância da transformação digital como mecanismo de adaptação organizacional. A implementação da CBS, do IBS e do Imposto Seletivo exige elevado grau de precisão na geração, processamento e compartilhamento das informações fiscais. Schoueri (2024) observa que a operacionalização do novo sistema tributário

dependerá diretamente da qualidade dos sistemas de informação utilizados pelas organizações, uma vez que a apuração dos tributos e o aproveitamento dos créditos fiscais estarão fortemente vinculados à consistência dos registros eletrônicos.

A digitalização da administração tributária brasileira já vem sendo consolidada por iniciativas como o Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e), a Escrituração Fiscal Digital (EFD) e a Escrituração Contábil Digital (ECD). Dados da Receita Federal do Brasil (2025) indicam que essas ferramentas ampliaram a capacidade de fiscalização eletrônica, reduziram inconsistências nos registros fiscais e fortaleceram os mecanismos de controle tributário.

Com a implementação do novo modelo tributário, a integração tecnológica torna-se ainda mais relevante. A correta apuração do IBS e da CBS exige acompanhamento contínuo das operações empresariais, monitoramento dos créditos tributários e observância rigorosa das obrigações acessórias. Paulsen (2024) destaca que a eficiência operacional das organizações dependerá cada vez mais da capacidade de seus sistemas em processar informações de forma integrada, segura e tempestiva.

Entre as tecnologias mais relevantes destacam-se os sistemas Enterprise Resource Planning (ERP) e os softwares de gestão contábil e fiscal, responsáveis por integrar informações das áreas contábil, financeira, tributária, comercial, logística e de recursos humanos. Turban et al. (2022) ressaltam que essas plataformas favorecem maior consistência dos dados, reduzem retrabalhos e ampliam a qualidade dos processos decisórios. No contexto da Reforma Tributária, a adoção de sistemas devidamente atualizados

torna-se fundamental para assegurar o correto cálculo da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), bem como para garantir a conformidade dos Documentos Fiscais Eletrônicos, incluindo a Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e). Além de reduzir riscos de inconsistências, autuações e penalidades, a utilização de softwares adequados contribui para preservar a competitividade das organizações durante o período de transição para o novo sistema tributário.

A disponibilidade de informações em tempo real fortalece a articulação entre gestores contábeis e empresariais, favorecendo análises mais precisas sobre custos, tributação, investimentos e desempenho organizacional. Padoveze (2023) destaca que a qualidade das decisões organizacionais depende da circulação eficiente das informações entre os diferentes setores da empresa, aspecto potencializado pela utilização de sistemas integrados de gestão.

A utilização de tecnologias digitais também contribui para o fortalecimento da gestão orientada por dados. Davenport (2023) ressalta que a capacidade de analisar grandes volumes de informações constitui um dos principais diferenciais competitivos das organizações contemporâneas. No novo ambiente tributário, essa capacidade torna-se essencial para monitorar créditos fiscais, avaliar impactos financeiros, identificar riscos e apoiar o planejamento estratégico.

Complementarmente, ferramentas de Business Intelligence (BI) e Analytics ampliam a capacidade analítica das organizações ao transformar dados operacionais em informações gerenciais. Turban et al. (2022) destacam que essas tecnologias permitem acompanhar

indicadores tributários, financeiros e operacionais, favorecendo decisões mais rápidas e fundamentadas. Sua utilização contribui para identificar oportunidades de melhoria, reduzir custos e fortalecer a competitividade empresarial.

A evolução das tecnologias digitais também está associada aos princípios da Indústria 4.0, caracterizada pela integração entre sistemas inteligentes, automação, computação em nuvem, inteligência artificial e análise avançada de dados. Schwab (2019) destaca que a Quarta Revolução Industrial promove mudanças profundas nos modelos de produção, gestão e tomada de decisão, ampliando a conectividade entre processos, pessoas e tecnologias. No contexto da Reforma Tributária, os fundamentos da Indústria 4.0 favorecem maior rastreabilidade das operações, integração das informações fiscais e capacidade analítica para o monitoramento das obrigações tributárias, contribuindo para decisões mais ágeis, precisas e alinhadas às exigências regulatórias.

A inteligência artificial e a automação de processos também assumem papel crescente na gestão tributária. Brynjolfsson e McAfee (2022) argumentam que a automação reduz falhas operacionais, aumenta a produtividade e melhora a qualidade das informações utilizadas nos processos decisórios. Em ambientes caracterizados por elevada complexidade regulatória, essas tecnologias favorecem maior eficiência, conformidade e capacidade de adaptação.

No cenário brasileiro, Reis (2024) observa que organizações que investem em inovação tecnológica apresentam maior capacidade de responder às mudanças regulatórias e transformar desafios em oportunidades de crescimento. Essa realidade torna-se

particularmente relevante diante das exigências decorrentes da Reforma Tributária e da crescente digitalização das relações entre contribuintes e administração pública.

A tecnologia também fortalece as práticas de compliance tributário. Coimbra e Manzi (2023) destacam que sistemas digitais de monitoramento e controle permitem acompanhar em tempo real o cumprimento das obrigações fiscais, reduzindo riscos de autuações e inconsistências. Dessa forma, a digitalização contribui simultaneamente para a eficiência operacional, a governança corporativa e a transparência organizacional.

Entretanto, a simples adoção de tecnologias não garante resultados positivos. Fleury e Fleury (2001) argumentam que a efetividade dos processos de transformação depende da capacidade das organizações de desenvolver competências compatíveis com as novas exigências tecnológicas. A capacitação contínua de administradores, contadores e demais profissionais envolvidos na gestão torna-se condição essencial para o aproveitamento pleno das ferramentas digitais.

Além do desenvolvimento de competências, a transformação digital exige mudanças culturais e organizacionais. Kotter (2021) ressalta que processos de mudança bem-sucedidos dependem do comprometimento das lideranças, da comunicação eficaz e da construção de ambientes favoráveis à inovação. Assim, a adaptação ao novo sistema tributário requer não apenas investimentos em tecnologia, mas também o fortalecimento de uma cultura organizacional orientada para a aprendizagem contínua.

À luz dessas transformações, a digitalização consolida-se como elemento estratégico para a adaptação das organizações ao novo ambiente tributário brasileiro. A integração de sistemas, a utilização de ferramentas analíticas, a automação de processos e o fortalecimento do compliance digital ampliam a capacidade das empresas de responder às exigências regulatórias de forma eficiente, segura e sustentável.

Mais do que uma mudança normativa, a Reforma Tributária atua como catalisadora da modernização organizacional. A convergência entre tecnologia, gestão estratégica, contabilidade gerencial, planejamento tributário e governança corporativa fortalece a capacidade adaptativa das organizações e contribui para a construção de modelos de gestão mais competitivos, resilientes e preparados para os desafios do ambiente econômico contemporâneo.

A literatura analisada demonstra que a adaptação organizacional à Reforma Tributária depende da interação entre gestão estratégica, contabilidade gerencial, alinhamento entre gestores, planejamento tributário, desenvolvimento de competências, ética, governança corporativa e transformação digital. A integração desses elementos permite compreender a reforma como um processo de transformação organizacional abrangente e não apenas como uma alteração legislativa. Com base nessa perspectiva, apresenta-se a seguir o modelo conceitual que sintetiza as relações teóricas discutidas neste estudo.

## **2.7. Modelo Conceitual de Alinhamento Entre Gestores Contábeis e Empresariais para Adaptação à Reforma Tributária**

A literatura analisada ao longo deste estudo demonstra que os impactos da Reforma Tributária brasileira extrapolam os aspectos estritamente fiscais e alcançam diferentes dimensões da gestão organizacional. As mudanças introduzidas pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e regulamentadas pela Lei Complementar nº 214/2025 afetam processos relacionados à gestão estratégica, à contabilidade gerencial, ao planejamento tributário, ao desenvolvimento de competências profissionais, à governança corporativa e à transformação digital. Dessa forma, a adaptação ao novo sistema tributário não pode ser compreendida como responsabilidade exclusiva das áreas fiscal ou contábil, mas como um processo organizacional abrangente que demanda integração entre diferentes áreas e níveis decisórios (Schoueri, 2024; Paulsen, 2024).

A análise do referencial teórico permitiu identificar que o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais constitui o elemento articulador desse processo de adaptação. As informações produzidas pela contabilidade gerencial subsidiam decisões relacionadas à gestão de custos, investimentos, precificação, compliance e planejamento tributário, enquanto a gestão estratégica direciona a utilização dessas informações para o alcance dos objetivos organizacionais (Padoveze, 2023; Iudícibus, 2024). Nesse sentido, a efetividade da adaptação organizacional depende da capacidade de integrar conhecimentos técnicos, competências gerenciais e recursos tecnológicos em uma perspectiva sistêmica.

Com base nessa compreensão, propõe-se um modelo conceitual segundo o qual a Reforma Tributária atua como fator indutor de mudanças organizacionais, exigindo respostas estruturadas em cinco dimensões interdependentes: (i) gestão estratégica e

contabilidade gerencial; (ii) alinhamento entre gestores contábeis e empresariais; (iii) planejamento tributário estratégico; (iv) competências, ética, governança corporativa e compliance; e (v) transformação digital e Indústria 4.0. A interação entre essas dimensões favorece a construção de capacidades organizacionais voltadas à eficiência operacional, à conformidade regulatória, à inovação e à sustentabilidade empresarial.

Sob essa perspectiva, a adaptação organizacional não ocorre de forma automática em decorrência da mudança legislativa. Ao contrário, depende da capacidade das organizações de articular recursos, competências, informações e tecnologias para responder às novas exigências do ambiente regulatório. Tal entendimento encontra respaldo na abordagem sistêmica da Administração, segundo a qual o desempenho organizacional resulta da interação dinâmica entre fatores internos e externos (Daft, 2022; Mintzberg, 2023). Com base na análise da literatura, propõe-se o modelo conceitual apresentado na Figura 1, que sintetiza as relações entre as dimensões estratégicas necessárias à adaptação organizacional diante da Reforma Tributária.

**Figura 1.** Modelo Conceitual de Adaptação Organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Schoueri (2024), Paulsen (2024), Padoveze (2023), Ludícibus (2024), Daft (2022) e Mintzberg (2023).

A Figura 1 evidencia que a adaptação organizacional à Reforma Tributária depende da integração entre gestão estratégica, contabilidade gerencial, alinhamento entre gestores, planejamento tributário, transformação digital, competências profissionais e práticas de governança. Essas dimensões atuam de forma sistêmica e contribuem para a competitividade, a conformidade regulatória e a sustentabilidade organizacional.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com objetivos exploratórios e descritivos. A investigação buscou analisar como o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais pode contribuir para a adaptação estratégica das organizações diante das transformações introduzidas pela Reforma Tributária brasileira.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. A revisão da literatura foi realizada entre janeiro e maio de 2026, utilizando as bases Scopus, Web of Science, SciELO e Portal de Periódicos da CAPES. Foram considerados artigos científicos, livros, capítulos de livros, dissertações, teses, relatórios técnicos e documentos institucionais publicados entre 2015 e 2026, admitindo-se obras anteriores quando reconhecidas como referências clássicas da área.

Os critérios de inclusão contemplaram estudos relacionados à Reforma Tributária brasileira, sistemas tributários baseados em Imposto sobre Valor Agregado (IVA), gestão estratégica, contabilidade gerencial, planejamento tributário, governança corporativa, *compliance* e transformação digital. Foram excluídos materiais duplicados, documentos sem respaldo técnico-científico e publicações sem aderência aos objetivos da pesquisa.

A busca inicial resultou em 412 documentos. Após a remoção de registros duplicados e a análise de títulos, resumos e palavras-chave, 173 documentos foram selecionados para leitura integral. Ao final do processo, 87 referências compuseram o corpus teórico utilizado na construção deste estudo. **Dos 173 estudos submetidos à leitura integral, 86 foram excluídos por não responderem ao problema de pesquisa, apresentarem metodologia incompatível com os**

**objetivos do estudo ou fornecerem informações insuficientes para a análise proposta.** O processo de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos é apresentado na Figura 2.

**Figura 2.** Fluxograma PRISMA



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Observa-se que o processo de seleção permitiu identificar estudos diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, assegurando consistência teórica e aderência ao fenômeno investigado. A análise documental contemplou a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a Emenda Constitucional nº 132/2023, a Lei Complementar nº 214/2025, além de documentos produzidos pela Receita Federal do Brasil, Ministério da Fazenda, Confederação Nacional da Indústria (CNI), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico (OCDE), Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Segundo Cellard (2012), a análise documental possibilita compreender fenômenos sociais e institucionais por meio da interpretação sistemática de registros produzidos por diferentes organizações.

Os dados obtidos foram analisados com base na técnica de análise de conteúdo temática proposta por Bardin (2016), permitindo a identificação e interpretação de categorias relacionadas à Reforma Tributária, gestão estratégica, contabilidade gerencial, alinhamento entre gestores, planejamento tributário, competências profissionais, governança corporativa e transformação digital. Posteriormente, realizou-se a triangulação entre literatura científica, documentos institucionais e dispositivos legais, procedimento que contribui para ampliar a consistência das interpretações e a validade dos resultados (Yin, 2020).

A partir da síntese dos achados teóricos e documentais foi elaborado o Modelo Conceitual de Adaptação Organizacional à Reforma Tributária (Figura 1), utilizado para representar as relações entre gestão estratégica, contabilidade gerencial, alinhamento entre gestores contábeis e empresariais, planejamento tributário, governança corporativa, transformação digital e competitividade organizacional.

Conforme apresentado na Figura 2, observa-se um processo sistemático de refinamento das fontes, evidenciado pela redução progressiva do número de estudos até a composição do corpus teórico final, o que contribui para a robustez metodológica e confiabilidade dos resultados obtidos.

A análise documental contemplou a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a Emenda Constitucional nº 132/2023, a Lei Complementar nº 214/2025, além de documentos produzidos pela Receita Federal do Brasil, Ministério da Fazenda, Confederação Nacional da Indústria (CNI), Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Segundo Cellard (2012), a análise documental possibilita compreender fenômenos sociais e institucionais por meio da interpretação sistemática de registros produzidos por diferentes organizações.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1. Reforma Tributária e os Desafios da Adaptação Organizacional**

A análise da literatura e dos documentos normativos evidencia que a Reforma Tributária brasileira representa uma das mais relevantes transformações institucionais das últimas décadas. A substituição gradual de tributos como PIS, Cofins, ICMS e ISS pela Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) modifica significativamente a dinâmica da tributação sobre o consumo, produzindo impactos que ultrapassam a esfera fiscal e alcançam diferentes dimensões da gestão organizacional (Schoueri, 2024; Paulsen, 2024).

Os resultados indicam que a adaptação ao novo sistema tributário exige revisão de processos internos, atualização dos sistemas de informação, reestruturação dos mecanismos de controle e adequação das práticas de gestão. Nesse cenário, o planejamento

tributário estratégico assume papel central ao permitir a identificação de riscos, a avaliação dos impactos financeiros da transição e a construção de estratégias voltadas à manutenção da competitividade empresarial (Fabretti, 2024; Crepaldi, 2024).

Sob essa perspectiva, a Reforma Tributária não deve ser compreendida apenas como uma alteração legislativa, mas como um processo de transformação organizacional que demanda capacidade de adaptação, integração de recursos e alinhamento entre diferentes áreas da empresa.

#### **4.2. O Alinhamento Entre Gestores Contábeis e Empresariais Como Fator Estratégico**

O principal achado deste estudo refere-se à centralidade do alinhamento entre gestores contábeis e empresariais no processo de adaptação ao novo sistema tributário brasileiro. A literatura analisada demonstra que as decisões tributárias influenciam diretamente a formação de preços, a gestão de custos, o fluxo de caixa, os investimentos e a rentabilidade organizacional. Dessa forma, a gestão tributária deixa de ser uma atividade restrita aos setores fiscal e contábil e passa a integrar a agenda estratégica das organizações (Padoveze, 2023; Marion, 2024).

Os resultados sugerem que empresas capazes de promover comunicação efetiva, compartilhamento de informações e cooperação entre as áreas contábil, financeira, administrativa e tecnológica tendem a apresentar maior capacidade adaptativa diante das mudanças regulatórias. A integração entre gestores possibilita transformar informações técnicas em conhecimento

estratégico, favorecendo decisões mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Essa evidência encontra respaldo no Modelo Conceitual de Adaptação Organizacional à Reforma Tributária (Figura 1), que posiciona o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais como elemento articulador das demais dimensões estratégicas analisadas. O modelo sugere que a efetividade da adaptação organizacional depende da capacidade de integrar gestão estratégica, planejamento tributário, competências profissionais, governança corporativa e transformação digital em uma perspectiva sistêmica.

#### **4.3. Competências, Tecnologia e Governança para a Competitividade Organizacional**

Os resultados também evidenciam que a adaptação ao novo ambiente tributário depende do desenvolvimento simultâneo de competências profissionais, investimentos em transformação digital e fortalecimento das práticas de governança corporativa. A implementação da Reforma Tributária demandará profissionais capazes de compreender aspectos tributários, contábeis, tecnológicos e gerenciais, reforçando a importância da capacitação contínua e da aprendizagem organizacional (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2023).

Paralelamente, a transformação digital destaca-se como fator estratégico para assegurar eficiência operacional e conformidade regulatória. A utilização de sistemas ERP, ferramentas de Business Intelligence, Analytics, automação fiscal e recursos associados à Indústria 4.0 amplia a capacidade das organizações de processar

informações, monitorar obrigações tributárias e apoiar decisões gerenciais baseadas em dados (Laudon; Laudon, 2023; Davenport, 2023; Schwab, 2019).

A governança corporativa e o compliance complementam esse processo ao fortalecer mecanismos de controle, transparência e gestão de riscos. Assim, os achados indicam que a competitividade organizacional diante da Reforma Tributária não depende exclusivamente do conhecimento da legislação, mas da capacidade de integrar pessoas, processos, tecnologia e governança em um modelo de gestão orientado à adaptação contínua.

Observa-se que o processo de seleção permitiu identificar estudos diretamente relacionados aos objetivos da pesquisa, assegurando consistência teórica e aderência ao fenômeno investigado.

**Figura 3.** Diretrizes Estratégicas



Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

A Figura 3 demonstra que a adaptação organizacional à Reforma Tributária exige uma abordagem integrada envolvendo pessoas, processos, tecnologia e governança. Os resultados indicam que a articulação entre essas dimensões favorece maior eficiência

operacional, conformidade regulatória, competitividade e sustentabilidade organizacional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Reforma Tributária brasileira representa uma das mais relevantes transformações institucionais das últimas décadas, produzindo impactos que extrapolam a esfera fiscal e alcançam diferentes dimensões da gestão organizacional. Ao longo deste estudo, verificou-se que a implementação do novo sistema tributário, fundamentado na criação da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e do Imposto Seletivo (IS), exige das organizações não apenas adequação normativa, mas também capacidade de adaptação estratégica diante de um ambiente regulatório mais integrado, digitalizado e orientado à conformidade.

Os resultados obtidos permitiram responder à questão de pesquisa ao demonstrar que o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais constitui elemento central para a adaptação organizacional ao novo sistema tributário brasileiro. A integração entre conhecimento técnico-contábil e visão gerencial favorece a interpretação adequada das mudanças normativas, amplia a qualidade dos processos decisórios e contribui para a construção de respostas organizacionais mais eficientes diante dos desafios decorrentes da reforma.

A análise realizada também confirmou a hipótese inicialmente proposta, evidenciando que a adaptação bem-sucedida das organizações depende da articulação entre gestão estratégica, contabilidade gerencial, planejamento tributário, desenvolvimento

de competências profissionais, governança corporativa, compliance e transformação digital. Esses elementos atuam de forma interdependente e contribuem para fortalecer a capacidade das organizações de reduzir riscos, otimizar recursos, aumentar a eficiência operacional e preservar sua competitividade durante o período de transição tributária.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para aproximar os campos da Administração e das Ciências Contábeis ao propor uma análise integrada dos impactos organizacionais da Reforma Tributária. Como principal contribuição, destaca-se a elaboração do Modelo Conceitual de Adaptação Organizacional à Reforma Tributária, que posiciona o alinhamento entre gestores contábeis e empresariais como elemento articulador das diferentes dimensões estratégicas envolvidas no processo de adaptação.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios para gestores, contadores e administradores no planejamento das ações necessárias à implementação do novo sistema tributário. As diretrizes estratégicas propostas podem auxiliar as organizações na estruturação de mecanismos de governança, capacitação profissional, modernização tecnológica e planejamento tributário voltados à conformidade regulatória e à geração de valor.

Como limitações, destaca-se o caráter teórico e documental da pesquisa, fundamentada em revisão da literatura e análise de documentos normativos, sem a realização de investigação empírica junto às organizações. Além disso, por se tratar de uma reforma em processo de implementação, parte de seus impactos ainda dependerá da consolidação das regulamentações complementares e da efetiva operacionalização do novo modelo tributário.

Por fim, recomenda-se que estudos futuros realizem pesquisas empíricas envolvendo organizações de diferentes portes e setores econômicos, buscando avaliar os efeitos concretos da Reforma Tributária sobre a gestão empresarial. Também se mostra relevante investigar a influência da transformação digital, da governança corporativa e do desenvolvimento de competências profissionais nos processos de adaptação organizacional decorrentes das mudanças tributárias em curso.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALEXANDRE, Ricardo. **Direito tributário esquematizado**. 14. ed. São Paulo: Método, 2024.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; WHITAKER, Maria do Carmo; RAMOS, José Maria Rodriguez. **Fundamentos de ética empresarial e econômica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 132, de 20 de dezembro de 2023**. Altera o Sistema Tributário Nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 214, de 16 de janeiro de 2025**. Institui normas gerais do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e do Imposto Seletivo (IS). Brasília, DF: Presidência da República, 2025.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2022.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis: Vozes, 2012. p. 295-316.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi. **Manual de compliance.** São Paulo: Atlas, 2023.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Reforma tributária: impactos econômicos e competitividade.** Brasília: CNI, 2024.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Planejamento tributário: teoria e prática.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações.** 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2022.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação.** São Paulo: Futura, 2023.

DERZI, Misabel Abreu Machado. **Direito tributário brasileiro.** Belo Horizonte: Fórum, 2023.

DRUCKER, Peter F. **O gestor eficaz.** Rio de Janeiro: LTC, 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Contabilidade tributária**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

HORNGREN, Charles T.; DATAR, Srikant M.; RAJAN, Madhav V. **Contabilidade de custos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Reforma tributária e desenvolvimento econômico: evidências para o Brasil**. Brasília: IPEA, 2024.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2023.

KOTTER, John P. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2023.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2024.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2022.

OLIVEIRA, Luís Martins de et al. **Planejamento tributário**. São Paulo: Atlas, 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Consumption Tax Trends 2024: VAT/GST and Excise Taxes**. Paris: OECD Publishing, 2024.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Atlas, 2023.

PAULSEN, Leandro. **Curso de direito tributário completo**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 2023.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Reforma tributária do consumo: documentos técnicos e orientações**. Brasília, DF: Receita Federal do Brasil, 2025.

REIS, Luciano Gomes dos. **Transformação digital e gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2024.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

SABBAG, Eduardo. **Manual de direito tributário.** 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

SCHOUERI, Luís Eduardo. **Direito tributário.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2024.

SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2019.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

TURBAN, Efraim et al. **Tecnologia da informação para gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa de estudo de caso: planejamento e métodos.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.

---

<sup>1</sup> Discente do Programa de Pós-Doutorado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e Docente do Centro Universitário de Volta Redonda UniFOA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

<sup>2</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

- <sup>3</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>4</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>5</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>6</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>7</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>8</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>9</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)
- <sup>10</sup> Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)