

A Reforma Tributária deixou de ser “assunto de amanhã” e já entrou no dia a dia de quem opera infraestrutura e projetos de longo prazo. A convivência entre regimes, a criação do IBS e da CBS, as dúvidas sobre créditos, custo operacional, disponibilidade de caixa e a necessidade de explicar impactos para reguladores junto aos órgãos de controle estão acelerando decisões que antes podiam esperar. A conversa reforçou uma ideia simples: o tema é técnico, mas a consequência é totalmente de negócio.

Os sócios do SouzaOkawa Advogados Francisco Leocádio (Tributário) e Fernando Gallacci (Infraestrutura/Regulatório) conduziram um bate-papo prático com um público diverso (poder concedente e reguladores, concessionárias, investidores e players de saneamento, mobilidade, energia e logística), conectando o “núcleo duro” da reforma com o que muda na modelagem, na execução e no reequilíbrio de contratos.

A seguir, os insights que marcaram o encontro:

A analogia do jazz

Fernando propôs uma analogia com o jazz para enquadrar o debate sobre a Reforma Tributária e seus impactos nos contratos de infraestrutura.

No jazz, existe um tema comum. A partir dele, cada músico improvisa, mas sempre respeitando o ritmo, a harmonia e a escuta do conjunto. A música só funciona porque há coordenação, mesmo quando há improviso.

A Reforma Tributária impõe uma lógica semelhante. Há um marco comum — novas regras, novos tributos e um período de transição —, mas cada contrato, setor e modelo regulatório exigirá soluções próprias. Não há partitura única. Improvisar para gerar inovação com segurança será necessário, mas sempre dentro do “tom” do contrato, da regulação aplicável e da lógica econômica do projeto. Soluções aglutinadas serão criadas, mas dentro da lógica de cada setor e tipologia de contrato, se obra, serviço, concessão, arrendamento ou PPP.

A ausência de coordenação gera ruído. O excesso de rigidez paralisa. O desafio está em encontrar equilíbrio entre técnica, diálogo e adaptação contínua, para que o sistema continue funcionando enquanto as mudanças se consolidam.

A reforma virou agenda de execução (não é mais só desenho)

A sensação do mercado mudou: 2026 já traz obrigações práticas (alíquotas iniciais, destaque em documentos fiscais, adaptações de sistemas e processos), e 2027 em diante acelera a transição. O recado final foi direto: “o telefone está tocando” e todo mundo precisa correr junto.

IBS e CBS: cronograma importa para o contrato e para o caixa

A transição cria um período de convivência entre sistemas e exige leitura fina do cronograma de implementação para refletir corretamente em fluxo de caixa, precificação, modelos econômico-financeiros e mecanismos de recomposição.

Quatro impactos que aparecem rápido no mundo real

A conversa organizou os efeitos práticos em quatro blocos que tendem a pressionar projetos e contratos:

- Aumento de custo (direto e também por “preço relativo”, com distorções temporárias em índices e referências)
- Créditos (se, quando e como serão aproveitados; timing de geração e uso, principalmente em CAPEX)
- Operacionalização (novas rotinas, emissão de documentos, sistemas e equipes, assim como outros custos, por exemplo, envolvendo assessores e financiamentos)
- Caixa (descompasso entre pagamento, crédito, repasse e reequilíbrio)

Benefícios e “zonas cinzentas” (REIDI, tributação mínima e afins)

Além da reforma do consumo, outras mudanças tributárias orbitam o mesmo problema: como preservar premissas econômico-financeiras de projetos quando surgem novas regras que afetam incentivos e custo efetivo (inclusive para projetos “no meio do caminho”, já precificados e ainda em implantação).

É o caso das últimas normas sobre tributação de dividendos, oneração do regime de lucro presumido e redução dos benefícios fiscais hoje vigentes.



Reequilíbrio e matriz de riscos: o contrato diz uma coisa, a lei puxa outra

Um ponto sensível: mesmo com matriz de riscos alocando risco tributário, há dispositivos legais na legislação de licitações e concessões que abrem espaço para reequilíbrio em caso de alteração tributária... Moral da história: haverá discussão, com necessidade de todos os contratos investigarem os efeitos das mudanças tributárias.

Contratos não são iguais: obra/serviço vs concessão/PPP

O tratamento muda conforme o regime:

- Contratos de obra e serviços (Lei 14.133) têm uma lógica e ritos próprios (incluindo prazos e formalizações)
- Concessões e PPPs carregam complexidade adicional (regulação, revisões, tarifa vs contraprestação, receitas acessórias, preço livre em alguns arranjos)

A reforma não “uniformiza” isso. Ela pressiona cada modelo de um jeito.

Reequilíbrio provisório/cautelar: ferramenta necessária, mas não pode ser “copia e cola”

A ideia do provisório apareceu como mecanismo de continuidade do serviço e proteção de caixa: paga-se parte do impacto com base em projeção e ajusta-se depois com aferição de impactos reais, com subseqüente revisões periódicas. Mas com um alerta forte: cada setor e contrato exigem desenho próprio (é jazz, não é partitura engessada).

O calcanhar de Aquiles é o tempo de resposta do poder público

Mesmo quando o direito ao reequilíbrio existe, a demora destrói valor (ainda mais em cenário de juros altos). A conversa reforçou a importância de:

- prazos e ritos mínimos bem definidos
- formalização tempestiva
- evitar deixar passivos “para o fim do contrato”

Estratégia de disputa: consensualidade primeiro, judicialização com muito cuidado

Levar a discussão direto para litígio pode significar anos para discutir o próprio direito ao



reequilíbrio antes de falar de valores, com potencial cobrança dos montantes devidos pela via do precatório (inclusive com precedentes arbitrais e judiciais se formando nesse sentido).

Em alguns cenários, faz mais sentido pedir obrigação de fazer para processar o reequilíbrio do que tentar cobrar um “valor fechado” de cara.

Novas ferramentas de política pública e competitividade subnacional

Com a redução de espaço para incentivos tradicionais no campo fiscal, surgem alternativas: descontos/isenções regulatórias, mecanismos financeiros e estruturas para viabilizar projetos e atrair investimento, exigindo criatividade institucional e governança bem amarrada.

Garantias em PPPs e fundos de compensação: atenção para a curva de longo prazo

A reforma pode alterar dinâmica de arrecadação e transferências ao longo do tempo. Mudará o jeito dos entes públicos arrecadar e apresentar caixa para cumprir com obrigações de longo prazo.

Para PPPs e contratos longos, isso poderá fortalecer arrecadação dos entes contratantes, mas também terá o condão de impactar na análise de capacidade de pagamento, garantias e sustentabilidade das obrigações até o fim do prazo contratual.

Recado final

Esse movimento afeta todos os contratos em todos os setores de infraestrutura, envolvendo concessionárias, empresas privadas e reguladores federais, estaduais e municipais. Não há posição neutra.

O momento exige ação coordenada, capacidade de adaptação e inovação. As respostas não virão de modelos prontos ou soluções padronizadas, mas da construção conjunta, setorial e institucional.

O primeiro passo é analisar o próprio contrato, verificar se o setor já conta com regulamentação e, o quanto antes, definir uma estratégia. Mapear boas práticas, aprender com quem já avançou e se sentar à mesa para iniciar as negociações faz parte desse caminho.

Afinal, seja você o leão, seja você a gazela, todos precisam correr quando estão na savana.

