



Reforma tributária do Brasil 2025

Construindo a ponte jurídica
para a reforma fiscal



Thomson Reuters
Institute

Resumo executivo

Em dezembro de 2023, o Brasil vivenciou uma mudança histórica em seu sistema tributário quando o Congresso Nacional aprovou uma reforma tributária longamente discutida que será implementada gradualmente a partir do início de 2026, com implementação completa prevista para 2033.

A reforma visa simplificar o sistema tributário unificando cinco impostos existentes — Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), Imposto sobre Serviços (ISS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) — em um modelo chamado IVA (Imposto sobre Valor Agregado) Dual.

Este novo esquema introduz três figuras principais: a CBS (tributo federal), o IBS (tributo estadual e municipal) e o IS (Imposto Seletivo). O objetivo principal é facilitar a tributação, promover a transparência e permitir que os cidadãos compreendam melhor como os recursos públicos são distribuídos.¹

Os escritórios de advocacia representam um componente-chave no processo de adaptação tanto para empresas quanto para clientes. O papel dos escritórios de advocacia neste caso é construir uma ponte entre seus clientes e a nova legislação para possibilitar a compreensão e a transformação. Em antecipação à reforma, 93% dos profissionais jurídicos no Brasil afirmam ter se engajado em uma leitura técnica para melhor compreender as mudanças vindouras. A reforma exige que eles naveguem por uma nova arquitetura regulatória tributária, com normas desconhecidas e órgãos administrativos não familiares.

Os escritórios de advocacia não devem apenas construir — eles devem liderar, garantindo que suas estruturas sejam resilientes o suficiente para transportar outros com segurança para o outro lado.

Muitos escritórios de advocacia estão se preparando ativamente para a reforma fiscal, colocando as primeiras pedras de uma ponte que deve transportar clientes através de um cenário regulatório em transformação. No entanto, embora esforços fundamentais como treinamento e leitura técnica sejam generalizados, o reforço estrutural mais profundo — como assessoria externa e planejamento avançado — permanece limitado.

O impacto da reforma deve apenas se intensificar nos próximos cinco a dez anos, com 74% dos entrevistados afirmando que esperam um impacto de alto a disruptivo durante este período. No entanto, sinais de pressão já são visíveis: as cargas de trabalho estão aumentando, a atividade jurídica está se acelerando, e os escritórios de advocacia estão antecipando um aumento tanto em casos judiciais quanto administrativos.

As tendências de investimento entre escritórios de advocacia mostram uma mudança de resposta rápida para reforço estratégico. Os escritórios de advocacia estão priorizando ferramentas tecnológicas que oferecem plataformas de simulação, análise jurídica, suporte com inteligência artificial e legislação anotada — e aproveitando esses materiais para fortalecer sua ponte para a jornada pela frente. Notavelmente, quase um quarto (24%) dos profissionais jurídicos pesquisados identifica ferramentas de simulação ou cálculo como sua solução tecnológica preferida.

O rio da reforma continuará a subir. No entanto, quase 50% dos entrevistados afirmam que seu escritório de advocacia não tem plano para as mudanças que devem começar em janeiro de 2026. No entanto, os escritórios de advocacia não devem apenas construir — eles devem liderar, garantindo que suas estruturas sejam resilientes o suficiente para transportar outros com segurança para o outro lado.

¹ Miranda, T. 2025; *Regulamentação da reforma tributária é sancionada; conheça a nova lei*. Portal Da Câmara Dos Deputados disponível em <https://www.camara.leg.br/noticias/1127237-regulamentacao-da-reforma-tributaria-e-sancionada-conheca-a-nova-lei>.

Conclusões principais

- **Os escritórios de advocacia estão estabelecendo as bases, mas o suporte especializado é limitado** — A maioria dos escritórios iniciou esforços fundamentais — como leitura, treinamento e webinars — mas poucos buscaram assessoria externa, deixando lacunas estruturais em sua preparação.
- **O maior impacto é esperado em 5 a 10 anos, mas a demanda está aumentando agora** — Embora os escritórios de advocacia antecipem o pico de impacto da reforma no médio prazo, a carga de trabalho e a atividade jurídica já estão aumentando, sinalizando que os clientes estão começando a agir agora.
- **Estratégia empresarial e resultados são as áreas mais expostas** — Profissionais jurídicos identificam planejamento estratégico, desempenho empresarial e desenvolvimento de talento como os componentes mais vulneráveis sob a pressão da reforma fiscal.
- **Os riscos dos clientes estão crescendo, mas a conscientização é desigual** — Os clientes potencialmente enfrentam aumento da carga tributária, complexidade legislativa e desafios de interpretação, contudo muitos escritórios de advocacia estão apenas agora construindo a capacidade interna para apoiá-los efetivamente.

Metodologia

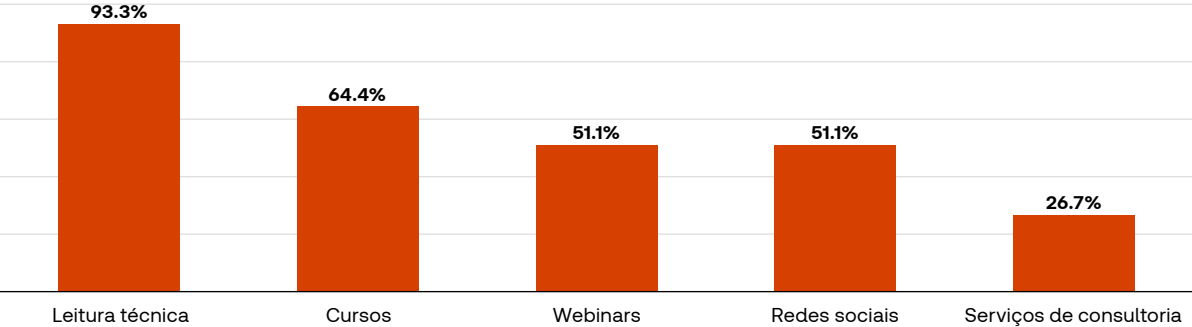
Os dados para este relatório foram obtidos de 46 profissionais jurídicos de escritórios de advocacia no Brasil sobre sua conscientização, expectativas e preparação para a reforma tributária. Os dados para este relatório foram coletados por meio de uma pesquisa online que foi conduzida em julho e agosto de 2025. Para ampliar a participação, também disponibilizamos a pesquisa através de um link aberto no site da Thomson Reuters.

Construindo a ponte jurídica para uma nova era tributária

A jornada em direção à reforma fiscal está bem encaminhada. De acordo com os entrevistados da pesquisa, muitos escritórios de advocacia no Brasil já estabeleceram as bases iniciais: 93% dos profissionais se envolveram em leitura técnica, quase dois terços (64%) fizeram cursos, e pouco mais da metade (51%) participou de webinars ou acompanhou atualizações via redes sociais.

No entanto, apenas 27% dos entrevistados afirmam que seus escritórios de advocacia foram além ao buscar serviços de assessoria externa para reforçar sua estrutura. Isso indica que, embora a estratégia geral seja bem conhecida, poucos escritórios de advocacia comprometeram os recursos e conhecimento especializado necessários para garantir que possam lidar efetivamente com os desafios futuros.

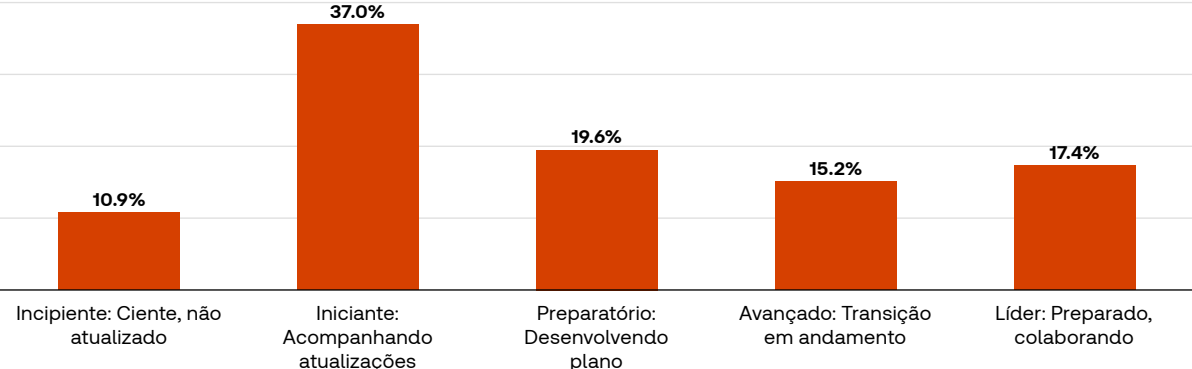
FIGURA 1:
Fontes de informação preferidas para manter-se atualizado



Fonte: Thomson Reuters 2025

Este conhecimento fundamental também está começando a tomar forma. Mais da metade dos entrevistados (52%) relataram estar nos estágios mais avançados, indicando já estarem com planos em andamento. No entanto, 37% afirmam que permanecem no estágio iniciante, e 11% ainda não acompanharam atualizações. Isso significa que metade dos entrevistados afirma que seu escritório de advocacia está sem um plano para as próximas mudanças em janeiro de 2026.

FIGURA 2:
Preparação jurídica



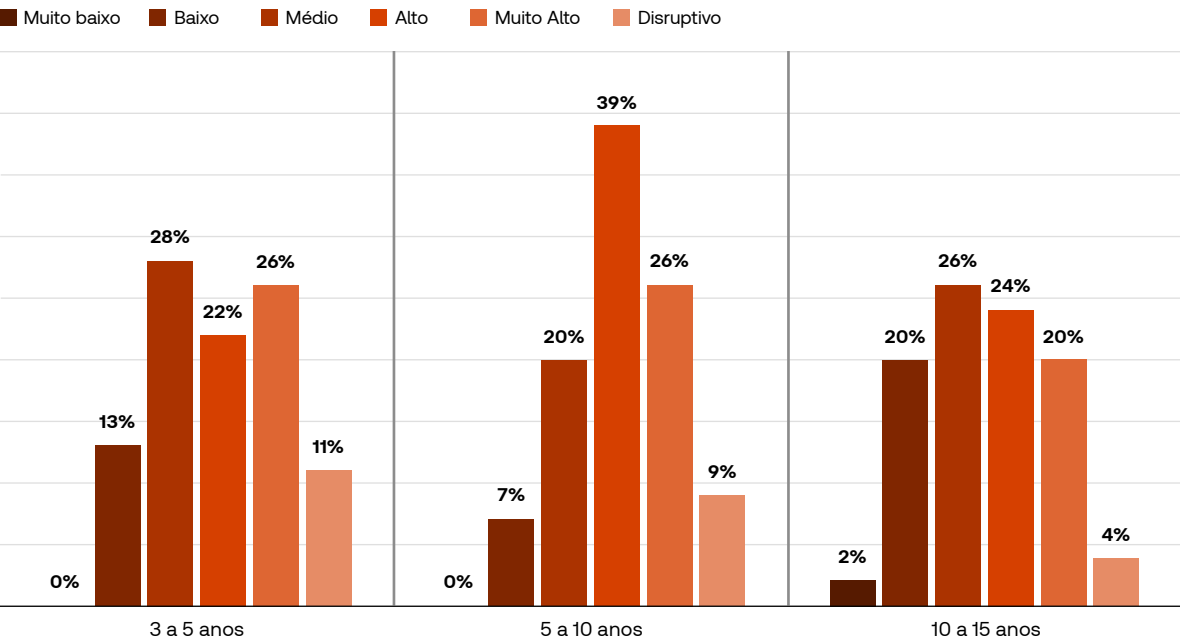
Fonte: Thomson Reuters 2025

Escritórios de advocacia enfrentando as correntes da reforma fiscal

O impacto da reforma está ganhando impulso. A maioria dos entrevistados afirma que antecipa que nos próximos 3 a 5 anos, o impacto será médio (28%), alto (22%), ou até muito alto (26%). No entanto, o maior impacto é esperado para ocorrer em 5 a 10 anos, quando a reforma atingir seus estágios finais antes da implementação integral em 2033. Durante este período, as porcentagens daqueles que veem um impacto aumentam, com 39% afirmando que esperam um impacto alto, e 26% prevendo um impacto muito alto.

Olhando mais adiante, em 10 a 15 anos, após a reforma ter sido totalmente implementada, as águas podem começar a se acalmar, mas não sem turbulência. Proporções comparáveis de entrevistados preveem que o impacto será muito baixo a baixo (22%), médio (26%), alto ou muito alto (44%). Essa variação moderada sugere que, embora alguns escritórios de advocacia e seus clientes possam estar bem preparados, outros ainda podem estar vulneráveis aos efeitos de longo prazo.

FIGURA 3:
Impacto esperado classificado em diferentes horizontes temporais

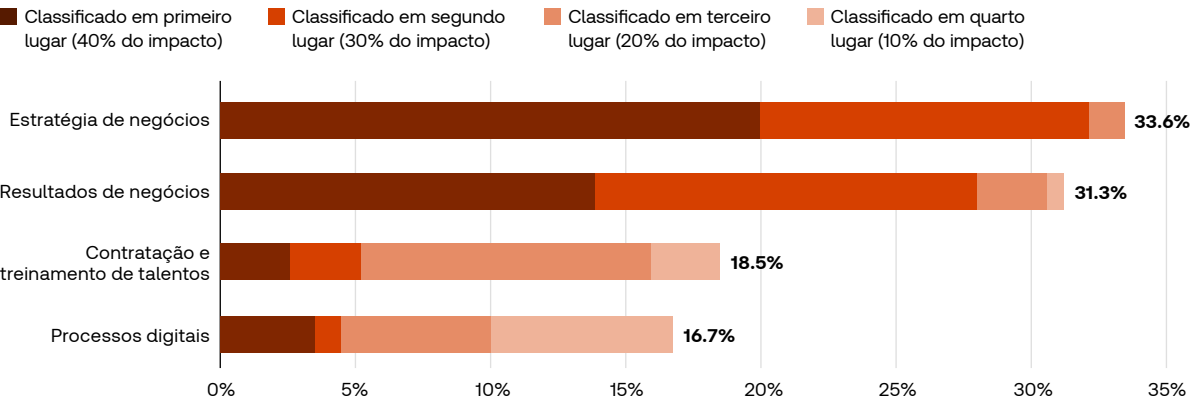


Fonte: Thomson Reuters 2025

As áreas mais expostas também são claras, de acordo com a pesquisa. A estratégia de negócios se destaca como a área mais impactada², com mais de um terço (34%) dos entrevistados citando isso. E isso é seguido por resultados de negócios (31%), contratação e treinamento de talento (18%), e processos digitais (17%). Os líderes de escritórios de advocacia precisam entender que esses componentes estruturais devem ser bem planejados e reforçados para resistir à pressão da reforma.

2 Foi utilizada uma pontuação de impacto ponderada, detalhando a contribuição de cada categoria por nível de prioridade (classificado em primeiro lugar - 30%, classificado em segundo lugar - 25%, classificado em terceiro lugar - 20%, classificado em quarto lugar - 15%, e classificado em quinto lugar - 10%). As pontuações são então somadas para mostrar o impacto total por categoria e prioridade.

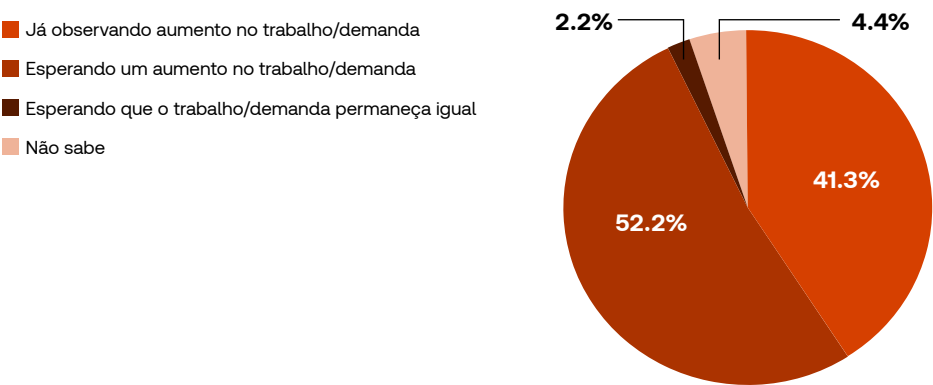
FIGURA 4:
Classificação das áreas-chave afetadas



Fonte: Thomson Reuters 2025

Além disso, a demanda jurídica já está aumentando. Mais de 4 em cada 10 entrevistados relatam um aumento na carga de trabalho, e 52% esperam crescimento adicional, sinalizando que os clientes estão começando a se preparar para a travessia. Além do mais, quando perguntados em uma questão separada da pesquisa sobre a mudança no número de casos jurídicos, 78% dos entrevistados de escritórios de advocacia afirmam que antecipam um aumento nos casos judiciais, e 89% preveem um aumento nos casos administrativos. Essas expectativas sugerem que o setor jurídico como um todo está entrando em um período de atividade intensificada à medida que a mudança começa a desafiar as estruturas jurídicas existentes.

FIGURA 5:
Impacto esperado dos clientes sobre os escritórios de advocacia

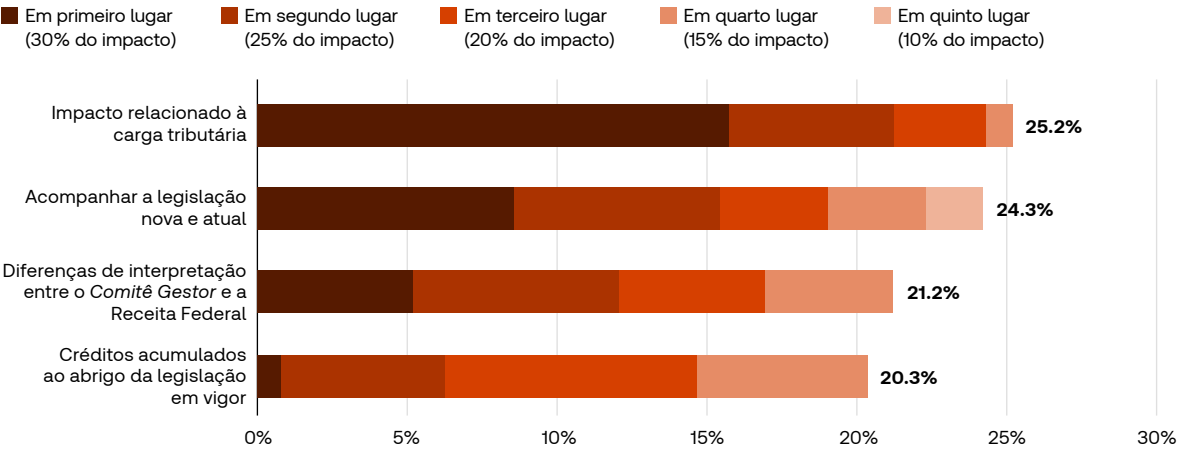


Fonte: Thomson Reuters 2025

Para os clientes, a reforma traz suas próprias ameaças. O desafio mais esperado é o aumento da carga tributária, seguido pelo ônus de acompanhar a legislação nova e atual — juntos, esses dois fatores representam quase metade do que os entrevistados veem como o impacto geral.

Outros riscos citados na pesquisa incluem diferenças de interpretação entre o Comitê Gestor e a Receita Federal do Brasil (citados por 21% dos entrevistados), e créditos acumulados sob a legislação atual (20%). Essas são as rochas abaixo da superfície da água, riscos ocultos que poderiam afundar o barco de um cliente se não forem abordados na estratégia geral de gestão de mudanças.

FIGURA 6:
Classificação dos desafios para os clientes dos escritórios de advocacia



Fonte: Thomson Reuters 2025

Para navegar por essas correntes em transformação e o aumento na demanda, as organizações de serviços jurídicos precisarão fazer ajustes internos com a perspectiva do cliente em mente.

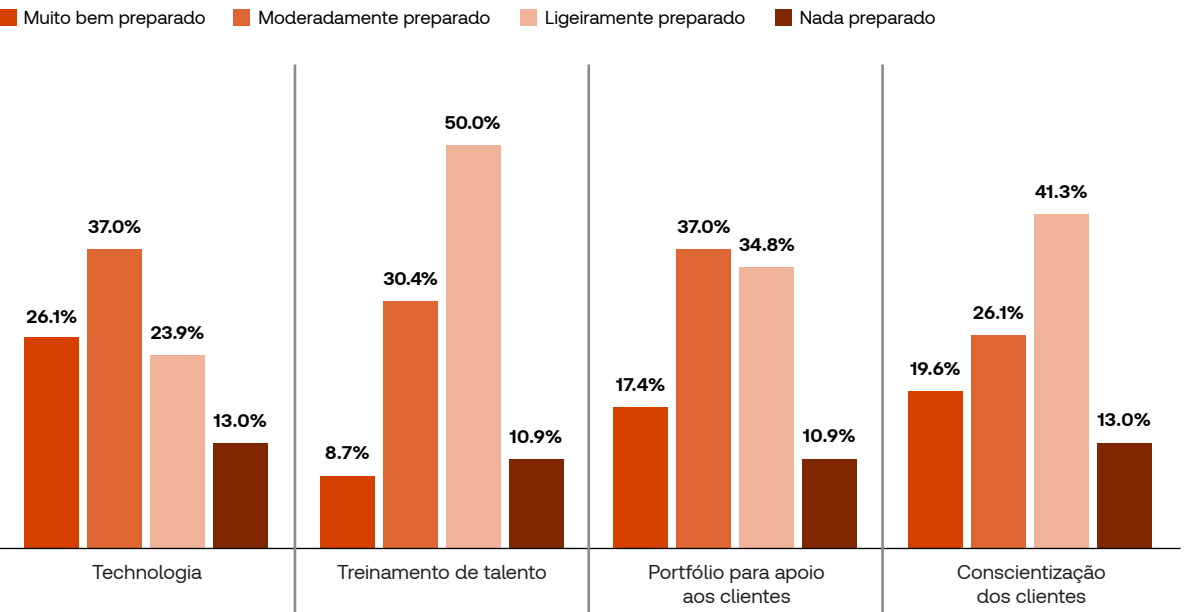
Reforçando internamente

Quando se trata de evoluir para atender a essas mudanças, os entrevistados citam a tecnologia como a área na qual estão mais preparados, com 63% dos escritórios de advocacia relatando prontidão moderada a alta. Esses números refletem o trabalho de base já realizado e os investimentos feitos em infraestrutura digital que fornecem uma base confiável para apoiar as demandas da reforma fiscal.

O treinamento de talento, no entanto, é notavelmente mais frágil. Quase dois terços (61%) dos entrevistados afirmam que suas organizações admitem que não estão ou estão apenas ligeiramente preparadas para gerenciar as mudanças regulamentares à frente. Isso revela uma lacuna crítica na expertise interna, uma que poderia enfraquecer as oportunidades desta mudança se não for abordada. Sem profissionais equipados para interpretar e aplicar as novas regras, até mesmo os sistemas mais avançados podem vacilar sob pressão.

Entre essas duas extremidades encontra-se uma zona de transição — a capacidade de apoiar clientes e o nível de conscientização dos clientes. Aqui, a prontidão é mista. Os dados mostram que alguns respondentes afirmam que seus escritórios de advocacia estão apenas começando a se envolver com esses desafios, enquanto outros relatam mais confiança e progresso. Claramente, o talento é o elo que conecta as capacidades internas com as expectativas externas.

FIGURA 7:
Preparação jurídica por tópico



Fonte: Thomson Reuters 2025

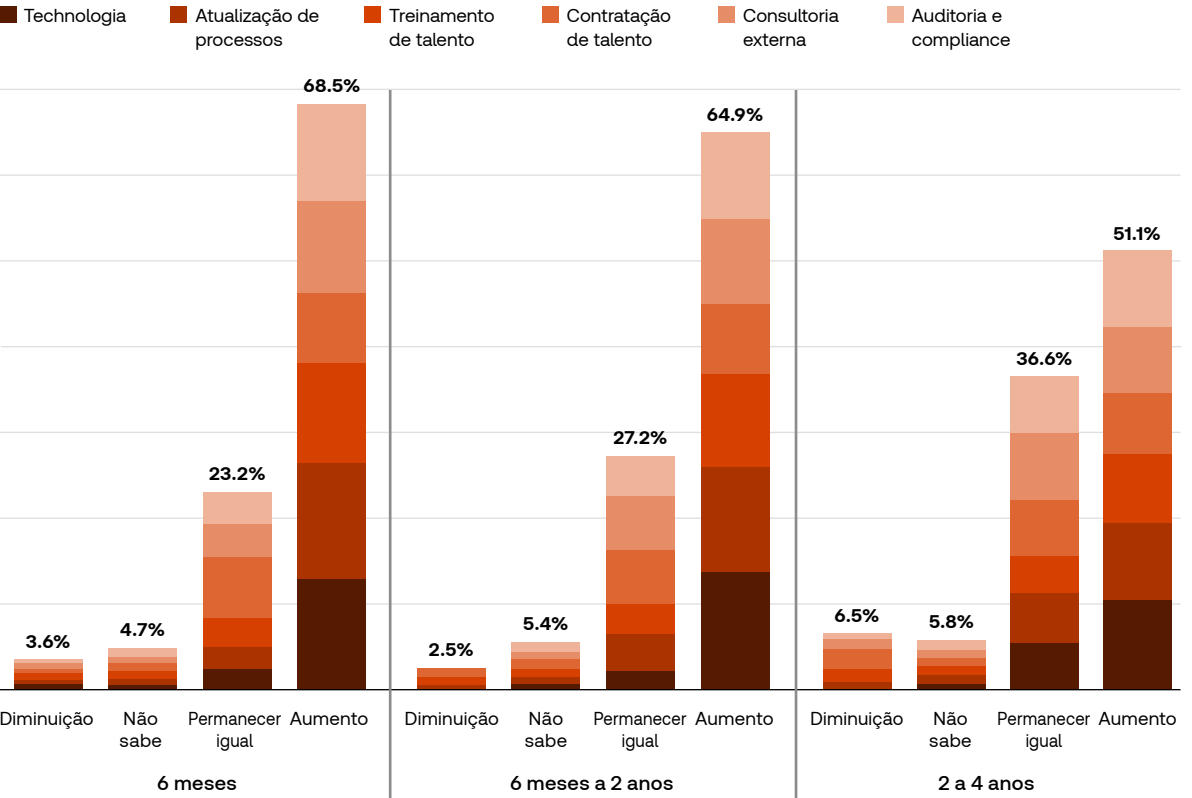
Não surpreendentemente, a atividade de investimento espelha essa evolução estrutural. Nos próximos seis meses, as organizações estão priorizando atualizações em tecnologia e melhorias em processos, com cerca de 26% dos entrevistados indicando que seus escritórios de advocacia estão fazendo investimentos aumentados nessas áreas.³ As ferramentas sendo buscadas — plataformas de simulação e cálculo, artigos práticos, doutrinas científicas, assistência com inteligência artificial e legislação anotada — são os materiais que muitos escritórios de advocacia estão usando para entender o problema e traçar sua jornada à frente.

3 Os percentuais de mudança de investimento foram ajustados para que todas as categorias juntas totalizem 100%.

À medida que o cronograma se estende para o período de seis meses a dois anos, o ritmo de investimento começa a se estabilizar. De acordo com a pesquisa, menos escritórios de advocacia planejam aumentar gastos em todas as áreas, contudo tecnologia e contratação de talento permanecem como pontos focais. Isso pode marcar uma mudança da construção rápida para o reforço estratégico, representando um esforço para consolidar o progresso e garantir resiliência de longo prazo.

Olhando mais adiante para o horizonte de dois a quatro anos, os planos de investimento tornam-se mais ponderados. A maioria das organizações espera que seus gastos permaneçam estáveis, confiantes de que o investimento precoce e focado as posicionará bem quando as novas regulamentações entrarem em vigor. Notavelmente, em todos os cronogramas, menos de 7% dos respondentes antecipam que seus escritórios de advocacia reduzirão seus investimentos, sinalizando um compromisso compartilhado de fortalecer a capacidade organizacional.

FIGURA 8:
Mudanças nas áreas de investimento em diferentes horizontes temporais

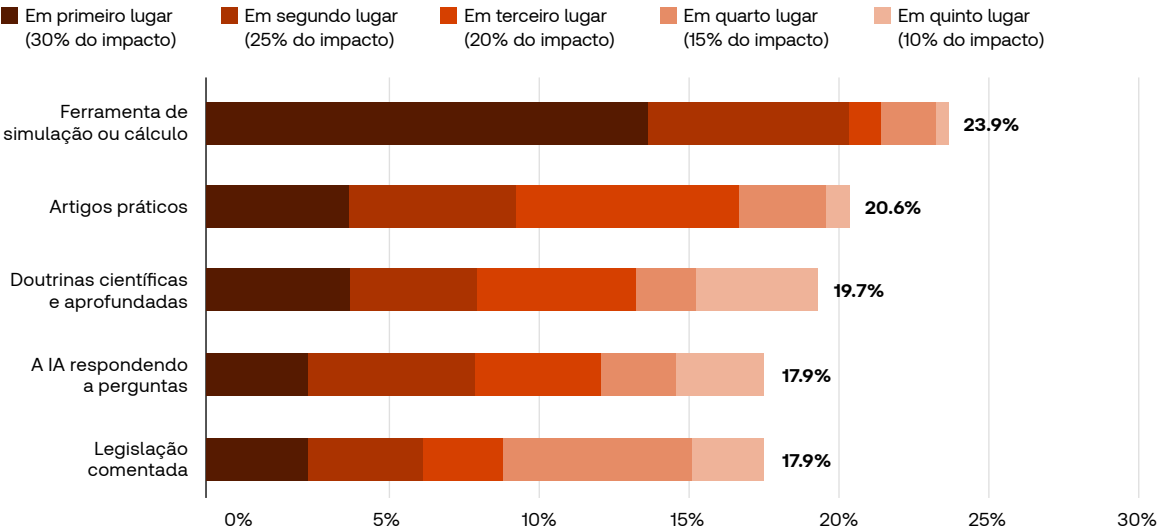


Fonte: Thomson Reuters 2025

À medida que o investimento tecnológico continua a crescer, também crescem as demandas por ferramentas eficazes para apoiar a adaptação à reforma fiscal do Brasil. Quase um quarto (24%) dos profissionais jurídicos pesquisados afirmam que uma ferramenta de simulação ou cálculo seria sua solução tecnológica preferida, 21% afirmam artigos práticos, 20% afirmam doutrinas aprofundadas e científicas, e 18% preferem uma IA para responder perguntas ou legislação comentada.⁴ Essas preferências refletem um conjunto diverso de necessidades — desde planejamento estratégico até interpretação acessível — enquanto os profissionais se preparam para navegar pelas complexidades das mudanças de regras à frente.

4 Foi utilizada uma pontuação de impacto ponderada, detalhando a contribuição de cada categoria por nível de prioridade (classificado em primeiro lugar - 30%, classificado em segundo lugar - 25%, classificado em terceiro lugar - 20%, classificado em quarto lugar - 15%, e classificado em quinto lugar - 10%). As pontuações são então somadas para mostrar o impacto total por categoria e prioridade.

FIGURA 9:
Soluções tecnológicas preferidas



Fonte: Thomson Reuters 2025

Neste ambiente, as estruturas internas de muitos escritórios de advocacia estão passando por uma transformação estratégica, com a tecnologia emergindo como uma base sólida e o desenvolvimento de talento revelando vulnerabilidades críticas. À medida que as organizações se preparam para a reforma fiscal, suas prioridades de investimento refletem uma mudança da adaptação rápida para a resiliência de longo prazo.

Os passos finais rumo à estabilidade

O setor jurídico continua ganhando impulso em sua progressão para enfrentar os desafios trazidos pela reforma fiscal do Brasil, mas seu sucesso de longo prazo dependerá de quão bem os escritórios de advocacia fortalecerem cada elemento de sua estrutura estratégica. Embora o engajamento e a conscientização dos clientes permaneçam desiguais, o foco deve se deslocar para a construção de capacidades internas que não apenas atendam às demandas da reforma, mas também permitam que os escritórios de advocacia apoiem efetivamente os clientes através das complexidades do cenário regulatório em evolução.

As tendências de investimento refletem essa evolução estratégica. Os escritórios de advocacia estão se movendo além da adaptação rápida e entrando em uma fase de consolidação de longo prazo das habilidades, priorizando ferramentas e processos que aumentem a resiliência. Plataformas de simulação, legislação anotada e assistência com inteligência artificial estão se tornando recursos essenciais para apoiar os profissionais dos escritórios de advocacia na navegação das pressões da reforma. À medida que o cronograma se estende, as organizações estão demonstrando um compromisso com investimento sustentado, sinalizando confiança em sua base inicial e um entendimento compartilhado dos desafios à frente.

Para garantir uma transição bem-sucedida para a nova era tributária, as organizações jurídicas devem agir de forma decisiva.

No entanto, o caminho à frente permanece incerto. As perturbações mais significativas são esperadas dentro dos próximos cinco a dez anos, e riscos — variando desde cargas tributárias aumentadas para clientes até conflitos na interpretação legislativa — já estão emergindo. Os escritórios de advocacia devem não apenas se preparar internamente, mas também servir como forças estabilizadoras para seus clientes.

Para garantir uma transição bem-sucedida para a nova era tributária, as organizações jurídicas devem agir de forma decisiva. Isso inclui investir em talento, adotar ferramentas tecnológicas avançadas e engajar-se proativamente com clientes agora para aumentar a conscientização e a prontidão. O modelo está claro, e os recursos necessários estão disponíveis — agora é o momento de construir com intenção.

Como uma ponte bem projetada, a infraestrutura jurídica deve ser funcional, reforçada e pronta para suportar o peso das regulamentações em evolução do país. Os escritórios de advocacia que tomarem ações estratégicas hoje estarão melhor posicionados para liderar amanhã, guiando seus clientes com segurança através do cenário da reforma e rumo a um futuro fiscal mais estável.

Recomendações estratégicas

- **Priorizar treinamento interno** — Garantir que os profissionais dos escritórios de advocacia compreendam as implicações da reforma e estejam equipados para se adaptar. O treinamento deve ir além de atualizações técnicas e incluir modelagem de cenários, ajustes operacionais e coordenação interfuncional. As equipes também devem estar preparadas para interações voltadas ao cliente, com forte foco em aumentar a conscientização do cliente e guiá-lo através da transição de forma eficaz.
- **Investir em talento especializado** — Abordar lacunas de expertise interna contratando profissionais com conhecimento aprofundado da reforma fiscal e interpretação regulatória. Considerar assessoria externa para acelerar a preparação e apoiar casos de clientes mais complexos.
- **Adotar ferramentas tecnológicas avançadas** — Implementar plataformas de simulação e cálculo para melhor modelar cenários da reforma; e integrar soluções com inteligência artificial para aprimorar a pesquisa jurídica, automatizar respostas e melhorar a eficiência operacional.
- **Fortalecer o engajamento com clientes** — Desenvolver conteúdo educacional acessível, como artigos práticos e guias explicativos sobre os impactos da reforma, voltados ao público não jurídico. Paralelamente, oferecer serviços de assessoria personalizados para guiá-los em decisões estratégicas e desafios de compliance. Para isso, o advogado pode se apoiar em materiais técnicos como artigos especializados e legislação comentada, que servirão de base para a educação e conscientização dos clientes.
- **Alinhar estratégia jurídica com o impacto nos negócios** — Conduzir avaliações de impacto regulares para avaliar como a nova reforma afeta resultados empresariais, necessidades de talento e processos digitais. Usar essas percepções para ajustar estratégias internas e ofertas aos clientes.
- **Manter disciplina de investimento a longo prazo** — Evitar cortes orçamentários reativos e, em vez disso, focar no reforço das capacidades centrais do escritório de advocacia. Garantir que tecnologia e talento permaneçam centrais à sua estratégia de investimento para apoiar performance sustentada.

Créditos:

Stephen Seemer

Diretor Sênior, Liderança de Pensamento
Thomson Reuters Institute
Nova York, Estados Unidos
Stephen.Seemer@thomsonreuters.com

Toni Taylor

Diretora Sênior, Operações de Pesquisa
Thomson Reuters Institute
Londres, Reino Unido
Toni.Taylor@thomsonreuters.com

Kelly Graham

Gerente, Inteligência de Negócios
Thomson Reuters Institute
Londres, Reino Unido
Kelly.Graham@thomsonreuters.com

Juliana Mayumi O. Ono

Diretora de Conteúdo e Operações Editoriais,
América Latina
Thomson Reuters
São Paulo, Brasil
Juliana.Ono@thomsonreuters.com

Nara Almeida

Gerente Sênior de Comunicações,
Mercados Internacionais
Thomson Reuters
São Paulo, Brasil
Nara.Almeida@thomsonreuters.com

Tom Mooney

Analista Líder, Inteligência de Negócios
Thomson Reuters Institute
Londres, Reino Unido
Tom.Mooney@thomsonreuters.com

Orla Cox

Analista de Pesquisa
Thomson Reuters Institute
Londres, Reino Unido
Orla.Cox@thomsonreuters.com

Tomas Arvizu

Analista de Dados do Setor, Liderança de
Pensamento
Thomson Reuters Institute
Cidade do México, México
Tomas.Arvizu@thomsonreuters.com

Marisol Torres

Analista de Dados do Setor, Liderança
de Pensamento
Thomson Reuters Institute
Cidade do México, México
Marisol.Torres@thomsonreuters.com

Cesar Massey

Líder de Garantia de Qualidade
Thomson Reuters Institute
Londres, Reino Unido
Cesar.Massey@thomsonreuters.com

Thomson Reuters

A Thomson Reuters (NYSE / TSX: TRI) (“TR”) informa o caminho adiante, reunindo o conteúdo confiável e a tecnologia que as pessoas e organizações precisam para tomar as decisões corretas. A empresa atende profissionais jurídicos, tributários, contábeis, de compliance, governo e mídia. Seus produtos combinam software altamente especializado e insights para empoderar os profissionais com dados, inteligência e soluções necessárias para tomar decisões informadas e para ajudar as instituições em sua busca por justiça, verdade e transparência. A Reuters, parte da Thomson Reuters, é uma fornecedora líder global de jornalismo e notícias confiáveis. Para mais informações, visite thomsonreuters.com.br.

Thomson Reuters Institute

O Thomson Reuters Institute reúne pessoas de todas as comunidades jurídicas, corporativas, fiscais, contábeis e governamentais para iniciar conversas e debates, entender os últimos acontecimentos e tendências, e fornecer orientações essenciais sobre as oportunidades e os desafios enfrentados no mundo atual. Como braço de liderança de pensamento dedicado da Thomson Reuters, nosso conteúdo abrange comentários em blogs, conjuntos de dados líderes do setor, análises informadas, entrevistas com lideranças do setor, vídeos, podcasts e eventos de classe mundial que oferecem uma visão aguçada de um cenário de negócios dinâmico.

Para mais informações, visite thomsonreuters.com/institute.