



A CONTROLADORIA no Modelo *BEYOND BUDGETING*

Navegando a Reforma Tributária Brasileira com agilidade,
estratégia e visão de futuro

www.crepaldi.adv.br

[@professor.crepaldi](https://www.instagram.com/professor.crepaldi)



PROFESSOR

Sílvio Crepaldi



O Cenário Brasileiro em Transformação

Um novo **MARCO REGULATÓRIO** redefine as regras do jogo fiscal e exige que as empresas repensem toda a sua gestão financeira e contábil.

PROFESSOR

Sílvio Crepaldi

A REFORMA TRIBUTÁRIA: um Novo Paradigma Fiscal

EC 132/2023

A mais profunda transformação do sistema tributário brasileiro desde a Constituição de 1988.

Novos Tributos

ICMS, ISS, PIS e Cofins substituídos pela **CBS** (Contribuição sobre Bens e Serviços) e pelo **IBS** (Imposto sobre Bens e Serviços).

Legislação Regulamentadora

LC 214/2025, LC 108/2025 e LC 227/2026 aprovadas para regulamentar a transição.

Início da Vigência

Primeira fase em **1º de janeiro de 2026**, com alíquotas-teste e período de adaptação gradual.

Impactos imediatos da Reforma Tributária



PROFESSOR
Silvio Crepaldi

O que muda na prática?

- **Regimes especiais extintos** — fim de benefícios que garantiam competitividade setorial
- **Revisão de precificação** — mudança na base de cálculo impacta margens diretamente
- **Créditos tributários** — novas regras de apropriação afetam o fluxo de caixa
- **Risco de aumento de carga** — empresas sem planejamento adequado poderão sofrer perdas expressivas

O CONTADOR: de Guardião a Estrategista Fiscal

Papel Estratégico

A CONTABILIDADE deixa de ser burocrática e assume protagonismo nas decisões de negócio.

Diagnóstico Antecipado

Simulação de impactos tributários antes da entrada em vigor de cada fase da reforma.

Revisão Estrutural

Contratos, margens, regimes fiscais e estrutura societária precisam ser revisitados.

"Quem não se preparar agora poderá enfrentar perdas expressivas." – Ricardo de Freitas, *Jornal Contábil*

PROFESSOR

Sívrio Crepaldi



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

O Futuro da Tributação Brasileira

5

Tributos unificados

ICMS, ISS, PIS, Cofins → CBS e IBS

2026

Ano de início

Primeira fase com alíquotas-teste

7

Anos de transição

Até 2033 para implementação total



PROFESSOR

Silvio Cherpaldi

Desvendando o *BEYOND BUDGETING*

Uma FILOSOFIA DE GESTÃO que rompe com o modelo orçamentário tradicional e propõe um novo paradigma de liderança e performance organizacional.

O que é o *BEYOND BUDGETING*?



O **BEYOND BUDGETING** é uma **filosofia de gestão** que desafia o orçamento anual fixo como mecanismo de controle e coordenação.

Seus pilares fundamentais são:

- Descentralização da tomada de decisão
- Autonomia e empoderamento das equipes
- Adaptação contínua às mudanças do ambiente
- Metas relativas e dinâmicas, baseadas em *benchmarks*

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Os 12 Princípios do *BEYOND BUDGETING*

Princípios de Liderança

01

Confiança e empoderamento: Criar ambiente de autonomia genuína

02

Foco estratégico: Metas e resultados acima de planos detalhados

03

Colaboração e aprendizado: Cultura de crescimento contínuo

Princípios de Gestão

01

Orçamentos relativos: Dinâmicos e baseados em *benchmarks* de mercado

02

Decisão descentralizada: Informação local orienta ação local

03

Gestão de caixa em tempo real: Foco em fluxo e recursos disponíveis

04

Avaliação relativa: Performance medida por aprendizado e metas contextuais

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

BEYOND BUDGETING vs. Orçamento Tradicional



→ **Orçamento Tradicional:**
rígido, ciclo anual,
controle centralizado,
metas fixas, foco em
conformidade.



→ **Beyond Budgeting:**
flexível, ciclo contínuo,
decisão descentralizada,
metas relativas, foco em
desempenho e adaptação.

A transição entre os modelos não é apenas metodológica — exige uma profunda transformação cultural e de liderança nas organizações.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Adaptação e Agilidade

No ambiente de incertezas da **REFORMA TRIBUTÁRIA**, organizações que adotam o *Beyond Budgeting* respondem mais rápido, erram menos e aprendem continuamente.

A Sinergia Perfeita: Reforma Tributária e *BEYOND BUDGETING*

Dois movimentos disruptivos que, combinados,
redesenham completamente o **PAPEL DA
CONTROLADORIA** nas empresas brasileiras.



Por que essa Combinação é Poderosa?

O Problema

A Reforma Tributária cria incerteza fiscal, volatilidade nas margens e pressão constante sobre o fluxo de caixa.

A Solução

O *Beyond Budgeting* oferece agilidade, descentralização e adaptação contínua para navegar esse cenário em mutação.

O Resultado

A **CONTROLADORIA** torna-se um motor de resiliência, inovação e vantagem competitiva sustentável.

Desafios da Reforma Tributária para a Controladoria



Migração de Sistemas

Complexidade na adaptação de ERPs e bases de dados fiscais para CBS e IBS.

Carga Tributária Dinâmica

Necessidade de reavaliação constante de alíquotas e impacto no caixa.

Precificação e Margens

Impacto direto nas estratégias comerciais e rentabilidade por produto.

Novos Créditos

Adaptação às regras inéditas de apropriação de créditos da CBS/IBS.

Como o *BEYOND BUDGETING* auxilia na Reforma Tributária



Orçamentos Dinâmicos

Ajustes rápidos nas projeções financeiras conforme novas alíquotas e regras se consolidam.



Foco em Desempenho

Incentiva otimizações tributárias e adaptação contínua, em vez de seguir planos fixos.



Decisão Descentralizada

Equipes locais reagem com mais velocidade a mudanças em suas operações e regiões.



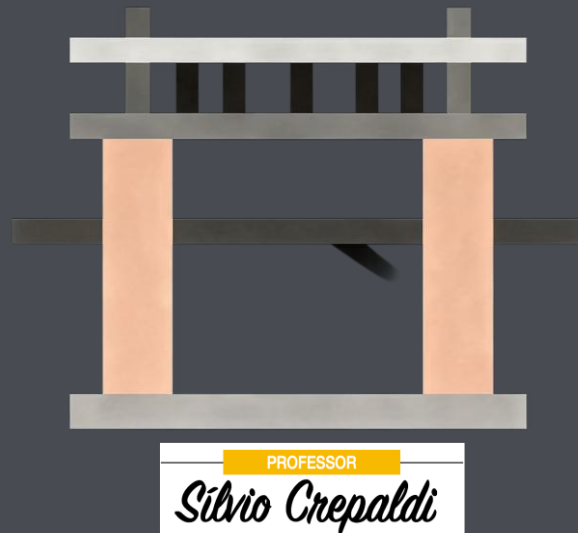
Gestão de Caixa

Essencial para lidar com as alterações na apropriação de créditos e impactos no caixa.

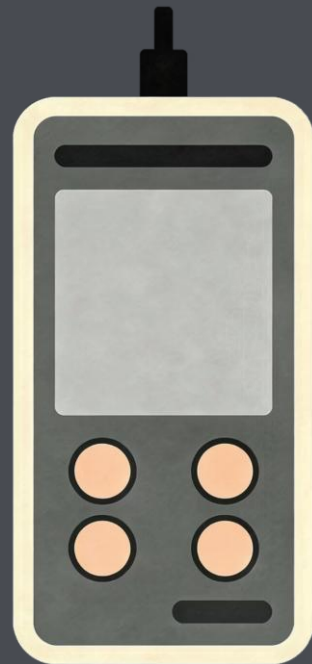
Construindo a Ponte para o Novo Sistema

A **REFORMA TRIBUTÁRIA** é o rio turbulento.

O **BEYOND BUDGETING** é a engenharia que permite atravessá-lo com segurança e velocidade.



Aplicação Prática: a CONTROLADORIA no Modelo *BEYOND BUDGETING*



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Redefinindo o Papel da CONTROLADORIA



Guardiã

Parceira

**Centro de
Inteligência**

Essa transformação não é opcional — é condição para que a **CONTROLADORIA** agregue valor real em um cenário de alta volatilidade fiscal e regulatória.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Ferramentas e Métodos Essenciais



Dashboards Dinâmicos

KPIs financeiros e tributários em tempo real para decisões ágeis.



Simulações e Cenários

Modelagem constante dos impactos da Reforma e variáveis de mercado.



Benchmarks Contínuos

Comparação com o mercado para definir metas relativas e identificar oportunidades.



Gestão de Desempenho Relativa

Avaliação por *benchmarks* externos, não por orçamentos fixos internos.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Exemplo Prático: Precificação e Margens

Modelo Tradicional

Orçamento de margens fixas definido no início do ano. Revisões apenas trimestrais ou anuais. Reação lenta às mudanças de alíquotas.



Modelo *Beyond Budgeting*

A CONTROLADORIA monitora as alíquotas de **CBS/IBS em tempo real**, simula o impacto na margem de cada produto/serviço e ajusta recomendações de precificação **dinamicamente**, em colaboração com vendas e *marketing*.

Exemplo Prático: Gestão de Créditos Tributários

Modelo Tradicional

Apropriação de créditos conforme regras antigas, com pouca flexibilidade e revisão apenas no fechamento contábil.



Modelo *Beyond Budgeting*

A **CONTROLADORIA** mapeia as novas regras de CBS/IBS, simula o impacto no fluxo de caixa e orienta equipes operacionais sobre como **otimizar a utilização de créditos**, ajustando projeções de caixa continuamente.

Dados em Tempo Real, Decisões na Velocidade do Negócio

A **CONTROLADORIA MODERNA** opera como um centro de comando: visualiza, simula e orienta — tudo com base em informação atualizada ao longo do dia.



Vantagens e Desvantagens da Abordagem

Como toda transformação significativa, a adoção do *Beyond Budgeting* traz benefícios expressivos — e exige atenção a riscos e desafios reais.



Vantagens da CONTROLADORIA no Modelo *BEYOND BUDGETING*

⚡ **Maior Agilidade**

Resposta rápida às mudanças da Reforma Tributária e do mercado competitivo.

🎯 **Melhor Decisão**

Insights em tempo real empoderam gestores com informações estratégicas precisas.

💛 **Maior Engajamento**

Descentralização e autonomia aumentam motivação e senso de responsabilidade das equipes.

📊 **Foco em Resultados**

Orientação para alcance de metas relativas e aprendizado organizacional contínuo.

💰 **Resiliência Financeira**

Gestão proativa de caixa e antecipação de riscos tributários e econômicos.

Desvantagens e Desafios

Cultura Organizacional

Requer mudança cultural profunda, com foco em confiança, transparência e colaboração genuína.

Complexidade Inicial

Implementar novos sistemas, processos e métricas pode ser trabalhoso e demandar investimento significativo.

Profissionais Qualificados

Exige contadores e gestores com visão estratégica e habilidades analíticas avançadas.

Risco de Descontrole

Descentralização sem diretrizes e governança claras pode gerar inconsistências e perdas.

Resistência à Mudança

Superar a inércia do modelo orçamentário tradicional é um dos maiores obstáculos práticos.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

O Balanço Final: Vale a Pena?

Vantagens



Desvantagens



Avaliação Estratégica

O peso das vantagens supera os desafios quando a implementação é planejada, gradual e apoiada pela liderança.

✓ Empresas que adotaram o *Beyond Budgeting* reportam maior resiliência em cenários de crise e instabilidade regulatória.

⚠ A implementação apressada ou sem suporte cultural adequado é o principal fator de falha na adoção do modelo.

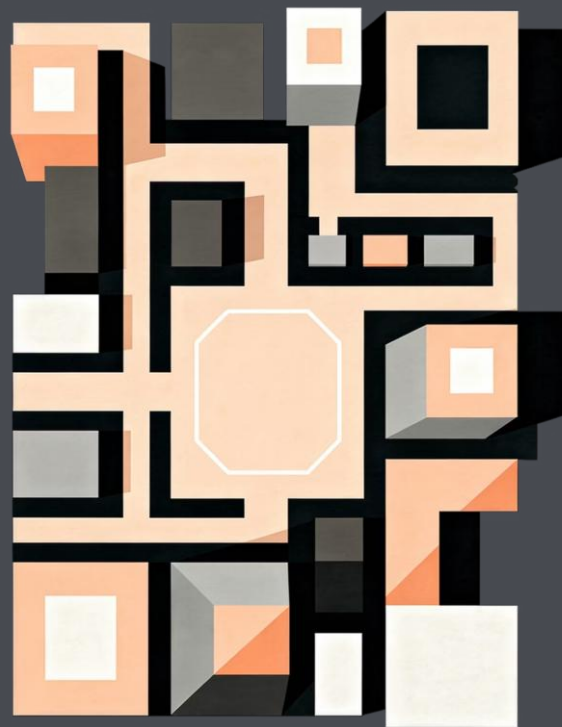
PROFESSOR

Silvio Cherpaldi

O Impacto no Mercado Brasileiro

A **REFORMA TRIBUTÁRIA** não afeta todos os setores da mesma forma.

Entender quem mais se transforma é o primeiro passo para agir estrategicamente.



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Setores que mais se Beneficiarão



Serviços

Alta complexidade tributária exige adaptação rápida de preços e margens com CBS.



Indústria

Impacto direto nas cadeias de suprimentos e novas regras de apropriação de créditos de IBS.



Varejo

Ajustes constantes em precificação, gestão de estoque e operações regionais.



Multinacionais

Empresas com múltiplos regimes especiais e operações complexas demandam controladoria ágil.

O Papel das Cortes de Contas e do Controle Externo



Complexidade Institucional Ampliada

A Reforma Tributária aumenta as exigências de transparência e prestação de contas para órgãos públicos e privados.

Tribunais de Contas assumem papel estratégico no acompanhamento e avaliação dos impactos da reforma nos entes federativos.

Auditores de controle externo precisam de capacitação urgente nas novas regras do IBS, CBS e do Comitê Gestor. (SINFRERJ)

Brasil: um Ecossistema de Inovação e Controle

Da indústria ao varejo, dos serviços ao setor público — todos os segmentos da economia brasileira estão diante de uma janela única de transformação e reposicionamento competitivo.



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Preparando sua Empresa para o Futuro

A transformação não espera.

As empresas que iniciam hoje a preparação para a Reforma Tributária e o **BEYOND BUDGETING** terão vantagem competitiva decisiva.



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Passos para a Adoção do Modelo *BEYOND BUDGETING* na Controladoria



1. Diagnóstico

Mapear cultura, processos e barreiras à mudança.



2. Educação

Treinar equipes em *Beyond Budgeting* e nova legislação tributária.



3. Piloto

Implementar gradualmente em áreas específicas com maior impacto.



4. KPIs e Benchmarks

Definir métricas claras, relativas e mensuráveis ao mercado.



5. Tecnologia

Adotar ferramentas de BI, ERP atualizado e gestão financeira ágil.



6. Autonomia

Criar ambiente de confiança propício à descentralização eficaz.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

A Importância da Colaboração Interdepartamental

Fiscal

Regras CBS/IBS e créditos

Vendas

Precificação e margens

Marketing

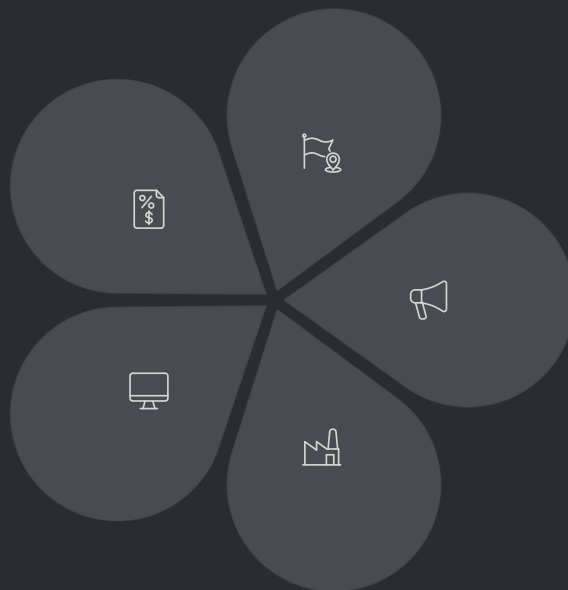
Estratégia e posicionamento

Operações

Custos e cadeia de valor

TI

Sistemas e automação



A **Controladoria** atua como centro integrador — conectando todas as áreas em torno de uma visão estratégica unificada.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Quando Todos os Departamentos se Encaixam

A **CONTROLADORIA** no modelo *BEYOND BUDGETING* não opera em silos.

Ela é o elo que conecta dados, estratégia e execução em toda a organização.



PROFESSOR

Silvio Crepaldi



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

O Futuro da **CONTROLADORIA** no Brasil

Um novo perfil profissional emerge — analítico, estratégico, colaborativo e orientado ao futuro.

A Controladoria como Centro de Inteligência Estratégica



Além dos Números

A CONTROLADORIA do futuro **antecipa tendências** e molda o futuro da organização com base em dados, regulação e estratégia.

- Previsão de mudanças regulatórias e econômicas
- Contribuição direta para sustentabilidade do negócio
- Parceira da alta liderança nas decisões estratégicas

O legado da Reforma Tributária e do *BEYOND BUDGETING*



Sistema Tributário

Mais justo, eficiente e transparente — reduzindo distorções históricas da economia brasileira.



Empresas

Mais ágeis, resilientes e competitivas, preparadas para operar em ambientes de alta incerteza.



Gestão

Uma nova era para a **CONTROLADORIA** brasileira: estratégica, analítica e orientada ao futuro.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

O Futuro é Agora.

As transformações já estão em curso.

Empresas que agirem com antecedência escreverão as regras do novo jogo competitivo brasileiro.

A Revolução Silenciosa da CONTROLADORIA

Sem grandes anúncios, a **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA** vem redefinindo o que significa gerir uma empresa no Brasil — e a Reforma Tributária acelerou esse movimento de forma irreversível.



PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Abrace a Mudança: sua Empresa Precisa Estar Pronta

A Reforma é um Divisor de Águas

Não é apenas uma mudança operacional — é uma transformação estrutural que exige resposta imediata e estratégica.

***Beyond Budgeting* é o Caminho**

A filosofia oferece as ferramentas para adaptação contínua, resiliência e vantagem competitiva sustentável.

Controladoria Estratégica é a Chave

Uma controladoria ágil e inteligente é o diferencial que separa as empresas que prosperam das que apenas sobrevivem.

Chamada para Ação



Avalie

Como sua empresa está se preparando para a Reforma Tributária? Faça um diagnóstico tributário hoje.



Explore

Os princípios do *Beyond Budgeting* podem ser aplicados à sua CONTROLADORIA? Identifique os primeiros passos.



Invista

Em pessoas, processos e tecnologia para construir uma CONTROLADORIA verdadeiramente ágil e estratégica.

PROFESSOR

Silvio Crepaldi

Referências Bibliográficas e Legislação

Legislação Consultada

- Emenda Constitucional nº 132/2023
- Lei Complementar nº 214/2025
- Lei Complementar nº 108/2025
- Lei Complementar nº 227/2026

Fontes e Referências

- Hope, J.; Fraser, R. *Beyond Budgeting*. Harvard Business School Press, 2003.
- Bogsnes, B. *Implementing Beyond Budgeting*. Wiley, 2016.
- Jornal Contábil — Ricardo de Freitas
- SINFRERJ — Controle Externo e Reforma Tributária
- Comitê Gestor do IBS (CGIBS)

Inovação, Controle e Futuro

A **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA** é a bússola que guia empresas brasileiras por um dos maiores momentos de transformação fiscal da história.



OBRIGADO!

Perguntas

PROF. DR. SILVIO APARECIDO CREPALDI



www.crepaldi.adv.br



professorcrepaldi@crepaldi.adv.br

CURSO BÁSICO DE CONTABILIDADE

SILVIO APARECIDO CREPALDI
GUILHERME SIMÕES CREPALDI

Resumo da Teoria
Atendendo às Novas Demandas da Gestão
Exercícios e Questões com Respostas
6ª Edição
Atualizada conforme as Leis nº 11.638/07 e 11.639/07

Atualizado de acordo com a Lei Societária,
Normas Brasileiras de Contabilidade,
CPCs e Resoluções do CVM

Silvio Aparecido Crepaldi
Guilherme Simões Crepaldi

Auditoria CONTÁBIL

12ª Edição

TEORIA E PRÁTICA

CONTEMPLE OS PROGRAMAS:
CURSO DE AUDITORIA
CURSO DE CONTABILIDADE

SILVIO APARECIDO CREPALDI
GUILHERME SIMÕES CREPALDI

CONTABILIDADE GERENCIAL

TEORIA E PRÁTICA

Atualizado de acordo com as Legislações Fiscal e Societária,
IFRS, CPCs e Normas Brasileiras de Contabilidade
Atualizado e Programa do Exame de Suficiência do CPC

Silvio Aparecido Crepaldi

Contabilidade RUBRICADA

Uma abordagem
de ensino

SILVIO APARECIDO CREPALDI
GUILHERME SIMÕES CREPALDI

CONTABILIDADE DE CUSTOS

6ª Edição

• Atualizado com as Legislações Fiscal
e Societária, IFRS, CPCs e NBC
• Contempla o programa do Exame de
Suficiência do CPC

SILVIO CREPALDI
GUILHERME SIMÕES CREPALDI

AUDITORIA
FISCAL E

TRIBUTÁRIA

TEORIA E PRÁTICA

2ª edição

saraiva

SILVIO CREPALDI
GUILHERME SIMÕES CREPALDI

CONTABILIDADE
FISCAL

TRIBUTÁRIA

TEORIA E PRÁTICA

2ª edição

saraiva

Silvio Aparecido Crepaldi
Guilherme Simões Crepaldi

Orçamento Público

Planejamento, elaboração e controle

Editora
Saraiva
www.saraiva.com.br

livros gratuitos para baixar

SILVIO CREPALDI

PLANEJAMENTO

TRIBUTÁRIO

TEORIA E PRÁTICA

5ª edição

saraiva

SILVIO CREPALDI

MANUAL DE

PERÍCIA CONTÁBIL

EXEMPLOS, MODELOS E EXERCÍCIOS

De acordo com as NBCs e o Código de Processo Civil - Manual para o Exame de Qualificação
Técnica do CPC, para o Exame de Suficiência Contábil do CPC e para concurso profissional

2ª edição

saraiva



Silvio Aparecido Crepaldi

ADVOGADO ♦ ADMINISTRADOR ♦ CONTADOR

Rua Antônio de Sousa Franqueiro, nº 247 - Bairro Jardim Finotti - Uberlândia - MG
CEP: 38.408-114 - (34) 99146 4528 - silvio@crepaldi.adv.br - www.crepaldi.adv.br