



Entre as alterações já apontadas está a necessidade de adaptação a novas obrigações, como a emissão de notas fiscais e o recolhimento do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS)

### REPORTAGEM

# Reforma tributária impacta mercado imobiliário

OSNI MACHADO

osni.machado@jornaldocomercio.com.br

O setor imobiliário deve sentir efeitos diretos da reforma tributária aprovada no Brasil. As mudanças vão desde procedimentos administrativos até a carga de impostos aplicada às atividades desse segmento da economia. Entre as alterações já apontadas está a necessidade de adaptação a novas obrigações, como a emissão de notas fiscais e o recolhimento do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), tributo que substituirá impostos atuais. A mudança ocorre mesmo em áreas que hoje não estão sujeitas a determinados tributos, como a incorporação imobiliária, atualmente desobrigada do pagamento de ICMS.

A presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis, Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas do Estado do Rio Grande do Sul (Ses-

con-RS), Paula Dahmer, analisa os principais reflexos da nova legislação para incorporadoras e construtoras. Entre as principais alterações está a criação da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), tributo federal que substituirá PIS e Cofins, além da implantação do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), que substituirá ICMS e ISS dentro do novo modelo de IVA dual.

Segundo Paula Dahmer, a reforma tributária impactará o setor imobiliário, tanto em aspectos administrativos quanto na própria carga tributária. Entre as mudanças mais imediatas está a necessidade de adaptação a novos procedimentos fiscais, como a emissão de notas fiscais e a obrigatoriedade de contribuição ao IBS, mesmo em atividades que antes não estavam sujeitas a tributos equivalentes.

No novo modelo, o setor de incorporação passa a integrar o sistema de tributação do IBS

e da CBS, com alíquotas ainda em definição, mas com redução de 50% em relação às alíquotas gerais, característica criada para preservar a atividade imobiliária dentro do novo sistema. Outro ponto relevante é o direito ao creditamento de tributos relacionados aos insumos utilizados na atividade, mecanismo típico do modelo de imposto sobre valor agregado e que tende a exigir maior controle contábil e financeiro por parte das empresas.

A legislação complementar também institui mecanismos de redução da base de cálculo para determinadas operações imobiliárias. Entre eles estão os chamados redutores previstos na legislação, que têm como objetivo evitar distorções tributárias e incentivar o acesso à moradia. O primeiro é o redutor de ajuste, que permite deduzir da base de cálculo o valor de aquisição de imóveis comprados antes de

2027, evitando dupla tributação. Já o redutor social prevê abatimentos de R\$ 100 mil para imóveis residenciais novos e R\$ 30 mil para lotes residenciais, estimulando projetos habitacionais.

Outra preocupação envolve o impacto da reforma sobre o planejamento de longo prazo das incorporadoras. O setor imobiliário trabalha com ciclos extensos, que envolvem aquisição de terrenos, elaboração de projetos, aprovações, execução e comercialização dos empreendimentos. Por isso, mesmo com o período de transição previsto até 2033, empreendimentos já em andamento podem precisar ser reavaliados, o que exige atenção das empresas à formação de preços, estrutura de custos e modelos de contratação.

Nesse cenário, o papel da contabilidade torna-se ainda mais estratégico. Para Paula Dahmer, o contador passa a atuar como parceiro fundamen-

tal na interpretação da nova legislação e no suporte à tomada de decisões empresariais. A reorganização das cadeias de contratação, o controle do creditamento de tributos e a revisão das margens dos projetos serão fatores determinantes para manter a competitividade das empresas diante do novo modelo tributário.

Os efeitos da reforma também podem alcançar o consumidor final, com possíveis reflexos nos preços dos imóveis e na estrutura dos empreendimentos imobiliários. Diante dessas mudanças estruturais, o acompanhamento técnico especializado torna-se essencial para que o setor se adapte às novas regras e aproveite as oportunidades que surgem com o novo sistema tributário. A locação de imóveis também passará a ser tributada dentro das novas regras fiscais.

LEIA MAIS NA PÁGINA 3

IMPOSTO DE RENDA

# Declaração do IR deste ano traz novidades aos contribuintes

Declaração de bets, superlote de restituição e alertas sobre gastos com saúde estão entre as alterações do Imposto de Renda deste ano

A declaração do Imposto de Renda de 2026 tem mudanças em relação ao pagamento das restituições, alertas para a malha fina e campo próprio para quem apostou em bets. A entrega da declaração começa na próxima segunda-feira, dia 23, mesmo dia em que a Receita vai liberar a pré-preenchida e vai até as 23h59min do dia 29 de maio.

Veja as principais novidades anunciadas pela Receita Federal na segunda-feira:

## DECLARAÇÃO PARA QUEM APOSTOU EM BETS

A Receita criou campos específicos para o contribuinte declarar o que ganhou com bets. A lei 14.790 criou obrigatoriedade para pessoas que, durante o ano, ganharam mais do que R\$ 28.467,20 com todas as bets em que apostou em 2025. A declaração deste ano traz campos novos para declarar o rendimento

bem como outro campo para informar o saldo. A Receita tem um formulário próprio onde o apostador detalha os ganhos que teve em cada uma das bets. Se ultrapassar o limite anual, há imposto a pagar, que é calculado nesse formulário. A alíquota é de 15%. Para comprovar os resultados, o apostador deve utilizar o ComprovaBet, documento que as plataformas devem fornecer com o resumo dos resultados do ano anterior.

O contribuinte que tiver saldo em bet acima de R\$ 5.000 deve declará-lo.

## RESTITUIÇÃO SERÁ PAGA EM QUÁTRÓ LOTES E COM DOIS MEGALOTES

As prioridades para organizar a fila de restituição continuam as mesmas do ano passado, mas a Receita decidiu pagar quatro lotes, e não cinco neste ano. Além disso, vai concentrar os pagamentos para liberar mais restituições em maio



JOÉDSON ALVES/AGÊNCIA BRASIL/JC

Entrega da declaração começa na próxima segunda-feira e vai até as 23h59min do dia 29 de maio

e junho. A meta é que 80% das restituições sejam pagas entre maio e junho, desde que a declaração tenha sido enviada corretamente e sem pendências. Somente no primeiro lote, previsto para maio, cerca de 6,2 milhões de contribuintes devem ser contemplados.

## PAGAMENTO AUTOMÁTICO DE RESTITUIÇÃO PARA 4 MILHÕES

No dia 15 de julho será liberado um lote especial para contemplar 4 milhões de contribuintes, no valor de R\$ 500 milhões. Serão beneficiados os contribuintes que não são obrigados a declarar, mas tiveram algum desconto do IR na fonte em 2025.

O dinheiro vai cair direto na conta bancária, mas apenas para quem tiver chave Pix. Para receber, o contribuinte não precisará fazer a declaração. Segundo a Receita, muitas pessoas que recebem em torno de um ou dois salários mínimos acabam tendo imposto retido em determinados meses, mesmo sem serem obrigadas a declarar. Para esses casos, o órgão pretende gerar automaticamente uma declaração preliminar e realizar o pagamento da restituição diretamente por meio de chave Pix cadastrada.

O contribuinte poderá acessar o sistema para confirmar as informações, pedir o cancelamento do valor, retificar dados ou até optar pelo modelo de deduções legais, caso considere essa alternativa mais vantajosa.

## ALERTAS PARA A MALHA FINA

A Receita Federal vai incluir, a partir deste ano, alertas no sistema Meu Imposto de Renda (MIR) para ajudar o contribuinte a identificar possíveis erros antes de enviar a declaração do Imposto de Renda 2026. A ideia é que os avisos ajudem a revisar informações que podem gerar pendências ou levar a declaração para a malha fina. O sistema começará a avisar quando algo parecer fora do padrão, por exemplo: "isso está estranho" ou "essa despesa médica está muito alta".

Um exemplo é o aviso relacionado à chave Pix vinculada ao CPF. O sistema fará a verificação e informará caso o contribuinte declare uma chave Pix, mas não possua essa chave cadastrada em nenhum banco, segundo a Receita.

## CRUZAMENTO MAIOR DE DESPESAS COM SAÚDE

O programa Receita Saúde tornou-se obrigatório e acaba com o fornecimento de recibos médicos em papel por prestadores de serviços. Este será o primeiro ano em que a Receita terá 100% das informações sobre despesas médicas registradas digitalmente, o que permitirá o cruzamento automático de dados na malha fina. Ao todo, cerca de 30,4 milhões de recibos emitidos pelo sistema Receita Saúde já estarão pré-carregados na declaração dos contribuintes.

## ATUALIZAÇÃO DA RENDA QUE OBRIGA

## A DECLARAR

O limite de renda tributável que obriga a prestar contas foi atualizado, acompanhando reajuste da faixa de isenção do IR. Está obrigado a enviar a declaração quem, em 2025 recebeu rendimentos tributáveis acima de R\$ 35.584, dentre outras exigências. São exemplos de rendas tributáveis salário, aposentadoria e aluguel recebidos.

Uma dúvida de contribuintes é com relação ao limite de isenção de até R\$ 5.000 mensais aprovado pelo governo. Atenção: ele ainda não valerá na declaração deste ano, apenas na do ano que vem.

## PRÉ-PREENCHIDA MAIS COMPLETA

Outra novidade é que, neste ano, a declaração pré-preenchida, que será liberada no dia 23 de março, indicará quando determinadas informações foram fornecidas por terceiros, como empresas ou instituições financeiras. Nesses casos, o sistema alerta que os dados devem ser conferidos com atenção antes do envio da declaração. As informações do eSocial também vão aparecer para empregados domésticos na pré-preenchida. No ano passado a Receita atrasou a liberação da pré-preenchida.

## RAÇA E COR DO CONTRIBUINTE

Haverá um campo específico para raça e cor do titular e de seus dependentes (opcional). Também agora será possível informar o nome social do contribuinte.

## Receita dá a receita

### Receita Federal disponibiliza o serviço Minhas Dívidas e Pendências

A Federal, substituindo o Consulta Situação Fiscal no e CAC. A novidade atende o cidadão pessoa física, contabilistas e pessoas jurídicas, com foco em simplificar a consulta de informações e apoiar a regularização de pendências. O serviço foi redesenhado seguindo o padrão gov.br, com uso do design system do governo federal. A padronização contribui para uma navegação mais consistente e previsível, com melhor acessibilidade e linguagem visual alinhada aos serviços públicos digitais, o que reduz dúvidas e torna a experiência mais intuitiva. A nova experiência também é responsiva, ou seja, se adapta automaticamente a diferentes tamanhos de tela. Para facilitar a localização das informações, o serviço passa a contar com filtros e ordenação, permitindo que o usuário encontre com mais rapidez o que precisa consultar e

acompanhar. Além disso, foi criada a Lista de Pagamentos, que funciona como um carrinho para reunir os débitos que o usuário pretende pagar e emitir o documento de arrecadação, pagar online ou utilizar cartão de crédito. O que muda Com o lançamento do Minhas Dívidas e Pendências, o usuário passa a contar com as seguintes melhorias: Interface reformulada no padrão gov.br, com navegação mais consistente e acessível, cesso responsivo, com boa experiência também em smartphones, filtros e ordenação para facilitar a busca e a organização das informações, lista de Pagamentos para selecionar débitos e concluir a emissão do documento de arrecadação, ou pagar online, ou pagar com cartão de crédito, conforme a disponibilidade. Como acessar o Portal de Serviços da Receita Federal: entre com a conta gov.br, conforme o perfil de acesso do usuário, e selecione o serviço Minhas Dívidas e Pendências.

**ENTREVISTA** *Novas regras de tributação passarão a incidir sobre o mercado imobiliário ao longo do período de transição previsto até 2033*

# Locação de imóveis será tributada com novas regras fiscais

**OSNI MACHADO**

osni.machado@jornaldocomercio.com.br

A reforma tributária em implementação no Brasil deve trazer mudanças relevantes também para o mercado imobiliário, especialmente nas operações de locação e venda de imóveis. Com a criação da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS), que substituirá o PIS e a Cofins, e do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), que substituirá o ICMS e o ISS, novas regras de tributação passarão a incidir sobre essas atividades ao longo do período de transição previsto até 2033.

Entre os principais pontos está a inclusão das receitas de locação no campo de incidência do chamado IVA-Dual, formado pela CBS e pelo IBS. Atualmente, os valores recebidos a título de aluguel não são tributados por ICMS ou ISS, sendo submetidos principalmente ao Imposto de Renda no caso de pessoas físicas ou a tributos federais específicos quando a operação ocorre por meio de pessoa jurídica. Com a reforma tributária, essas receitas passam a ser consideradas operações econômicas tributáveis, ampliando a incidência de tributos sobre o setor.

Segundo a advogada tributarista Cristina Camara, especialista em Direito Tributário e consultora na área de planejamento fiscal para empresas e investidores imobiliários, a legislação aprovada pelo Congresso Nacional prevê mecanismos de transição e redutores de base de cálculo para diminuir o impacto inicial da nova tributação. Entre as medidas estão regimes específicos para contratos firmados antes da Lei Complementar nº 214/2025 e reduções na base de cálculo tanto para operações de locação quanto para a venda de imóveis.

Outro ponto que exige atenção envolve as novas obrigações acessórias que deverão alcançar locadores e empresas do setor imobiliário. A emissão de documentos fiscais eletrônicos e a adaptação aos novos procedimentos contábeis e fiscais devem ocorrer gradualmente antes mesmo da cobrança efetiva da CBS, prevista para iniciar em 2027. A especialista detalha um pouco mais o assunto em entrevista ao Jornal do Comércio.

**JC Contabilidade - O que muda na locação de imóveis com a reforma tributária?**

**Cristina Camara** - A reforma tributária irá, até 2033, substituir o ISS e ICMS pelo IBS e, ainda, o PIS e a COFINS pela CBS. As alíquotas do chamado IVA-Dual ainda não foram divulgadas, mas estima-se que a carga tributária será de 28%. Em relação à locação de imóveis, haverá uma grande alteração na tributação. Isso porque, atualmente, o montante recebido a título de locação de imóvel somente é tributado pelo Imposto de Renda, nas pessoas físicas, ou pelo IRPJ/CSLL/PIS/COFINS, pelas pessoas jurídicas. Mas, com a reforma tributária, o recebimento de aluguéis que não era tributado pelo ICMS ou ISS passará a ser tributado pelo IVA-Dual, salvo algumas exceções.

**Contab - Quando começa a cobrança da CBS e do IBS?**

**Cristina** - A legislação da reforma tributária prevê um calendário de implementação do IVA-Dual. A cobrança da CBS terá início em 2027 e do IBS começará em 2029. A CBS terá o mesmo fato gerador que o IBS, qual seja, a locação, cessão onerosa ou arrendamento de imóveis, que passa a ser considerada operação econômica tributável quando realizada por contribuintes enquadrados no regime do IBS/CBS.

**Contab - Há mecanismos para reduzir o impacto no setor imobiliário?**

**Cristina** - Sim. Nos casos de contribuintes que realizarem locação, cessão onerosa ou arrendamento de bem imóvel decorrente de contratos firmados por prazo determinado, assinados até a data da publicação da Lei Complementar 214, em 16 de janeiro de 2025, poderá se optar pelo recolhimento de IBS e CBS com base na receita bruta recebida, sob a alíquota de 3,65%. Trata-se de um regime transitório específico para contratos firmados antes da lei, com diversas condições. Além disso, a legislação definiu redutor de 70% na base de cálculo do IVA-Dual incidente na locação e um redutor social para cada imóvel destinado à locação residencial.

**Contab - O que muda na venda de imóveis?**

**Cristina** - Assim como a locação, a venda de imóveis também passará a ser tribu-



A tributarista Cristina Camara destaca que a legislação prevê redutores de base de cálculo para diminuir o impacto inicial

tada pelo IVA-Dual e, nessas operações, a legislação definiu a aplicação de redutor de 50% da tributação pelo IBS e CBS. Nos casos de pessoas físicas, serão contribuintes quando houver venda de mais de três imóveis distintos no ano-calendário anterior.

**Contab - Como ficam as pessoas físicas que recebem aluguel?**

**Cristina** - Nos casos das locações realizadas por pessoas físicas, somente haverá tributação quando, no ano-calendário anterior, a receita total com essas operações exceder R\$ 240 mil e tiver por objeto mais de três bens imóveis distintos.

**Contab - Pode haver aumento da carga tributária para locadores?**

**Cristina** - Sim, especialmente nos casos em que a pessoa física seja considerada contribuinte para fins da tributação do IVA-Dual.

**Contab - Como ficam as empresas de locação de imóveis?**

**Cristina** - Em especial as empresas que atualmente não são contribuintes do ISS ou do ICMS precisarão adotar medidas de adequação operacional e fiscal para atendimento da reforma tributária, como a observação de novas obrigações

acessórias e a emissão de documentos fiscais eletrônicos.

**Contab - Será obrigatória a emissão de nota fiscal para aluguel?**

**Cristina** - Sim. A emissão de notas fiscais será obrigatória para pessoas físicas e jurídicas que se enquadrarem no conceito de contribuinte nos termos da legislação vigente.

**Contab - Quando começam as novas obrigações fiscais?**

**Cristina** - A partir de 2026, locadores pessoas físicas e jurídicas passarão a cumprir novas obrigações acessórias, como a emissão de notas fiscais de serviços conforme o novo modelo do IBS e da CBS e o registro contábil das operações, preparando o setor para o recolhimento efetivo dos novos tributos, previsto para começar em 2027.

**Contab - A Receita Federal está preparada para a mudança?**

**Cristina** - Apesar de anunciar em seu site que está comprometida em conduzir a implementação da reforma tributária do consumo com excelência e transparência, na prática a Receita Federal vem enfrentando desafios críticos. O maior deles é a regulamentação do IBS e da CBS em conjunto com o Comitê Gestor,

que até hoje não foi editada.

**Contab - O que proprietários e empresas devem fazer agora?**

**Cristina** - Inicialmente é fundamental revisar os termos dos contratos celebrados. Também é necessária a avaliação dos impactos tributários e do controle dos créditos que poderão ser apresentados. Além disso, os contribuintes devem se preparar para o período de transição, para possível aumento da carga tributária e para mudanças na apuração do tributo devido. No caso das pessoas físicas, deve-se verificar se estão ou não enquadradas no conceito de contribuinte do IVA-Dual.

**Contab - Qual a principal orientação aos contribuintes?**

**Cristina** - Estamos vivendo a maior mudança do Sistema Tributário Nacional desde a instituição do Estado Democrático de Direito. A principal orientação é manter todas as informações e documentos relacionados às operações em ordem e observar atentamente o cronograma das modificações das obrigações acessórias, especialmente ao longo de 2026. Em todos os casos, a busca por um especialista pode oferecer maior segurança às operações e ajudar a mitigar eventuais riscos.

## OPINIÃO

## Reforma tributária: erro pode comprometer o caixa

MARCELO COSTA CENSONI FILHO

O primeiro trimestre costuma passar despercebido no calendário tributário das empresas. Mas é justamente nesse período que muitos negócios começam a comprometer o resultado do ano inteiro, pagando imposto a mais sem perceber.

Em 2026, o risco ganha nova dimensão. Além da repetição automática de práticas adotadas no exercício anterior, as empresas enfrentam a fase de testes da reforma tributária. Quem não revisar agora seus processos pode acumular prejuízos no modelo atual e, ao mesmo tempo, chegar despreparado ao novo sistema de IBS e CBS.

Levantamentos de mercado indicam que uma parcela relevante das empresas ainda não estruturou um plano con-

sistente de adaptação à nova sistemática tributária. A consequência é dupla: ineficiência no regime atual e vulnerabilidade na transição.

Segundo Marcelo Costa Censoni Filho, sócio do Censoni Advogados Associados, especialista em Direito Tributário e CEO do Censoni Tecnologia Fiscal e Tributária, o problema é silencioso porque não há multa nem notificação imediata. "A empresa simplesmente paga mais do que deveria, e aquilo passa a ser tratado como normal. O impacto não aparece em um único mês, mas como uma erosão constante do caixa ao longo do ano", afirma.

O equívoco não está apenas na manutenção da apuração do ano anterior. Ele se soma à falta de planejamento para a transição. Entre os pontos críti-

cos estão:

- ▶ créditos de PIS/Cofins que deixam de ser mapeados e podem se tornar irrecuperáveis;

- ▶ contratos que não preveem regras de repasse para IBS e CBS;

- ▶ falhas na classificação fiscal de produtos, que no novo modelo podem impedir o aproveitamento de créditos;

- ▶ sistemas fiscais ainda não adaptados às novas exigências.

"O resultado é um impacto acumulado: pagamento indevido no sistema antigo e perda de eficiência no novo modelo", diz o tributarista.

O efeito é financeiro e estratégico. Tributos pagos a maior reduzem margem e competitividade. Ao mesmo tempo, a transição traz mudanças relevantes na dinâmica de caixa das empresas.

Com o chamado split payment, o tributo passa a ser recolhido no momento da operação, reduzindo o intervalo entre recebimento e pagamento que muitas empresas utilizavam como capital de giro. Sem planejamento, a mudança pode pressionar o fluxo financeiro já nos primeiros meses de adaptação.

Há ainda risco operacional. A não adequação dos sistemas de emissão de documentos fiscais pode levar à rejeição de notas e dificuldades no faturamento.

Para Censoni, o primeiro trimestre de 2026 é estratégico. "É o momento de revisar créditos acumulados, avaliar contratos e testar sistemas. Quem agir agora corrige distorções do passado e entra mais preparado na nova fase tributária. Quem adiar tende a pagar duas ve-



RENATO RAMALHO/DIVULGAÇÃO/JC

zes: pelo erro recorrente e pela adaptação tardia."

Em um cenário de transição regulatória e margens pressionadas, ignorar essa revisão pode transformar um detalhe técnico em um problema estrutural de caixa.

**SÓCIO DO CENSONI ADVOGADOS ASSOCIADOS, ESPECIALISTA EM DIREITO TRIBUTÁRIO E CEO DO CENSONI TECNOLOGIA FISCAL E TRIBUTÁRIA**

## Compliance da vida real: governança, risco e responsabilidade

PATRICIA PUNDER\*  
GERALDO MEDEIROS\*\*

Com a sobriedade que apenas uma longa estrada profissional confere, olho para os últimos longos anos dedicados ao compliance e às múltiplas funções que orbitam esse campo, como auditoria, governança, controles internos e gestão de riscos, falo em maturidade não como sinônimo de certeza, mas como consciência dos limites. Como ensinava Sócrates, reconhecer a própria ignorância é o primeiro passo da sabedoria. No compliance, quem se apresenta como portador de respostas definitivas normalmente não compreendeu a complexidade do problema que afirma dominar.

A prática ensina que o compliance não busca soluções ideais, mas soluções possíveis, onde o desafio real não está em construir modelos teóricos impecáveis, e sim em encontrar o ponto de equilíbrio, sempre instável, entre mitigação de riscos, continuidade do negócio e tomada de decisão em ambientes imperfeitos, sob pressão e com recursos limitados. O compliance eficaz não é ornamental nem estático, ele é operacional, adaptativo e sobretudo, viável no mundo real.

Ainda assim, se consolidou no mercado um discurso que poderia ser descrito como um "compliance de Alice no País das Maravilhas", uma visão ideali-

zada, quase estética, profundamente desconectada da dinâmica concreta das organizações. Esse discurso frequentemente parte de quem jamais ocupou a cadeira de um Chief Compliance Officer em uma empresa real, lidando com restrições orçamentárias, conflitos internos e a permanente tensão entre risco e resultado. Como advertia Oliver Wendell Holmes Jr., expoente do Realismo Jurídico. "A vida do Direito não tem sido lógica, tem sido experiência", isso vale para o compliance. Ignorar o chão de fábrica em nome de manuais conceitualmente impecáveis não é sofisticação técnica, é cegueira institucional deliberada.

Essa desconexão não é episódica, ela é estrutural, pois há um cansaço difuso entre profissionais da área ao constatar que em muitas companhias, o chamado "patrocínio da alta administração" permanece restrito ao plano retórico. O apoio existe no código de conduta, no relatório anual e nas apresentações institucionais, mas raramente se converte em orçamento, autonomia decisória ou capacidade efetiva de influência. No mundo concreto, a decisão final não é e nunca foi do compliance, ela é dos executivos. O paradoxo é que, embora concentrem o poder decisório, esses mesmos executivos frequentemente não assumem, de forma clara e transparente, a responsabilidade pelos riscos que escolhem aceitar. A

ausência de accountability da alta gestão não enfraquece apenas o compliance, ela compromete a própria lógica de governança das empresas.

Casos recentes do mercado brasileiro evidenciam esse padrão, como no caso do Banco Master, onde o debate público não gira em torno da inexistência formal de estruturas de compliance, mas de sua função essencialmente simbólica. O que se observou foi a manutenção de políticas, normas e instâncias de controle como elementos decorativos de governança, sem que houvesse, por parte da alta direção, a disposição de incorporá-los de maneira substantiva ao processo decisório. Não se trata de afirmar que alertas técnicos foram ignorados, mas de reconhecer um desenho institucional no qual o compliance era admitido enquanto não interferisse nas decisões estratégicas. Estava presente nos documentos, mas ausente quando o risco era conscientemente assumido.

Por isso, a valorização do compliance não pode ser tratada como uma agenda acessória ou delegada exclusivamente aos profissionais da área, se trata de uma pauta de governança, que começa e termina na alta administração e nos conselhos. O tão citado "Tone at the Top" não pode se limitar a slogans inspiradores. Utilizando o Imperativo Categórico de Kant, a liderança deveria agir de modo que sua

conduta pudesse ser universalizada como regra dentro da organização. Quando o discurso exalta ética, mas os sistemas de incentivos premiam o atalho, o problema não é cultural, é estrutural. E seus efeitos são mensuráveis em risco econômico, custo de capital e perda de credibilidade institucional.

Nesse contexto, ganham relevância iniciativas que buscam romper com o Compliance meramente formal, como o Reconhecimento Empresa Pró-Ética. Ao exigir evidências concretas de comprometimento da alta administração, o programa desloca o debate do plano retórico para o plano material. Compliance custa e precisa custar, exige investimento, escolhas difíceis e muitas vezes, renúncia consciente a resultados de curto prazo. Empresas que ainda tratam conformidade como centro de custo ignoram que o preço da não conformidade raramente aparece de forma imediata no balanço, mas tende a se manifestar de maneira muito mais severa e duradoura.

É legítimo buscar boas práticas no mercado, mas é perigoso fazê-lo com ingenuidade, já que movimentos recentes no Brasil e no exterior, indicam retração de investimentos em áreas de controle justamente em momentos de maior pressão por desempenho financeiro. O compliance não pode ser tratado como um seguro esquecido na gaveta, acionado apenas quando o sinis-

tro já ocorreu. A experiência recente demonstra que quando a fiscalização se volta para empresas desprovidas de estruturas efetivas de governança e integridade, o impacto vai muito além de multas. Em alguns casos, o resultado é a completa inviabilização da operação: não sobra área, nem reputação, nem em última instância, a própria pessoa jurídica.

O compliance da vida real não promete perfeição e nem deveria, ele exige algo mais difícil e hoje, mais raro: que a liderança reconheça seus limites, escute alertas incômodos e sobretudo, assuma de forma explícita as decisões que toma e os riscos que decide correr. Quando o compliance é mantido apenas no papel, o problema não é técnico, nem normativo, é uma escolha de gestão. Em um ambiente empresarial cada vez menos tolerante a discursos vazios, a diferença entre organizações resilientes e organizações frágeis não está na sofisticação de seus manuais, mas na coragem de seus líderes de transformar integridade em critério real de decisão. No Brasil real, essa coragem deixou de ser virtude moral, se tornou condição de sobrevivência.

**\*ADVOGADA E CEO DA PUNDER ADVOGADOS**

**\*\*HEAD DE AUDITORIA E COMPLIANCE NA XCMG BRASIL E FUNDADOR DA COMPLIANCE INSIGHTS**