

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**