



A armadilha da automação: quando a tecnologia acelera o erro

Uma das ilusões mais perigosas da transformação digital é imaginar que tecnologia corrige a fragilidade operacional. Não corrige.

Quando a base está errada, a automação não resolve o problema; na verdade ela acelera e amplifica o erro. Esse ponto merece mais atenção porque vivemos uma corrida legítima por eficiência. Automatizar reduz esforço manual, encurta ciclos e melhora a produtividade.

Ao mesmo tempo, boa parte das áreas de contas a pagar ainda convive com processos incompletos, lançamentos manuais e fluxos híbridos. Dados do Panorama do Contas a Pagar 2026 mostram que 24% das empresas gastam mais de dez horas por semana em tarefas manuais, como entrada de dados, conferências, buscas de informações, cadastros e conciliações.

É aí que mora a armadilha. O discurso da automação costuma enfatizar velocidade, escala e redução de custo. Só que velocidade, sem critério, pode significar apenas erro em série. Em contas a pagar, isso é especialmente sensível porque o processo não termina na operação. Ele toca caixa, compliance fiscal, relacionamento com fornecedores, contratos, auditoria, reputação e, em muitos setores, risco regulatório. Um dado incorreto que entra cedo demais no fluxo pode atravessar aprovações, afetar pagamentos, gerar divergência documental e só aparecer quando o dano já ocorreu.

O risco, portanto, não é apenas técnico, mas também organizacional. Empresas frequentemente tratam automação como atalho para compensar desorganização, falta de padronização e baixa qualidade de dados. Só que sistemas não substituem o discernimento. Quando a liderança terceiriza a decisão para a tecnologia, o senso crítico começa a desaparecer. O processo passa a parecer confiável porque ficou mais

Erika Daguaní (*)

rápido, não porque ficou mais maduro.

Na prática, automatizar um processo ruim significa institucionalizar exceções, ocultar fragilidades e dificultar o rastreamento da causa raiz. Em fraude, por exemplo, a vulnerabilidade no Contas a Pagar segue relevante. Um relatório global do Institute of Financial Operations & Leadership mostrou que 65% dos respondentes conheciam alguma empresa ou indivíduo vítima de fraude nessa área nos últimos cinco anos. Isso mostra que o problema não está só na ausência de tecnologia, mas na combinação entre falhas de controle, lacunas de governança e confiança excessiva em fluxos que nem sempre são auditáveis.

A discussão correta, portanto, não é se devemos automatizar. É o que automatizar, em que momento e sob quais critérios de controle. O futuro do financeiro não passa por substituir julgamento humano, e sim por automatizar decisões repetitivas dentro de uma arquitetura clara de governança. Isso exige desenho de processo, papéis bem definidos, trilha de auditoria, qualidade de dados na origem e mecanismos de exceção que preservem análise crítica. Organizações que avançam melhor em IA e automação costumam fazer exatamente isso: tratam a governança como parte da transformação, não como uma camada extra.

Por isso, empresas maduras não automatizam tudo. Elas escolhem o que merece escala, o que precisa de supervisão e o que ainda exige revisão estrutural antes de qualquer ganho de velocidade. Essa talvez seja a principal responsabilidade da liderança agora: resistir ao fascínio da automação e recolocar a discussão no lugar certo. Eficiência real não nasce da pressa de digitalizar. Nasce da capacidade de transformar processo, governança e dados em confiança operacional. E confiança continua sendo uma decisão humana.

(*) CPO da Qive.

Reforma Tributária entra na fase de execução em 2026

A Reforma Tributária brasileira avançou, por décadas, como uma promessa distante, complexa, discutida e frequentemente adiada

Ana Paula Maciel (*)

Em abril de 2026, com a publicação dos regulamentos da Contribuição sobre Bens e Serviços (CBS) e do Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), o país deixa definitivamente o campo da teoria e entra em um novo território: o da execução.

A publicação simultânea do Decreto nº 12.955/2026, da Resolução CGIBS nº 6/2026 e da Portaria Conjunta MF/CGIBS nº 7/2026 marca o ponto de virada. Com mais de 1.200 artigos combinados, esses instrumentos não apenas detalham o funcionamento da CBS e do IBS, como também inauguram uma nova lógica tributária baseada em rastreabilidade, padronização e validação contínua de dados.

Existe uma percepção comum de que os impactos mais relevantes da reforma só começarão em 2027, quando a cobrança efetiva de CBS e IBS terá início. Essa leitura, embora compreensível, é incompleta. Os riscos mais imediatos não são apenas fiscais no sentido clássico, mas principalmente operacionais. Em operações de alto volume, uma falha de parametrização ou integração não representa apenas um erro pontual, mas um efeito cascata que impacta o faturamento, logística e relacionamento com clientes.

Esse deslocamento do risco, do pagamento para a operação, é um dos aspectos menos debatidos da reforma e, ao mesmo tempo, um dos mais críticos. Ele exige uma mudança de mentalidade: conformidade tributária



Kamelen007_CANVA

deixa de ser uma função de fechamento contábil e passa a ser um atributo da operação em tempo real. A promessa de simplificação, frequentemente associada à reforma, precisa ser interpretada com cautela. O novo modelo reduz distorções históricas e tende a aumentar a transparência, mas faz isso por meio de uma estrutura altamente sofisticada.

Antes, a complexidade estava na legislação fragmentada. Agora, ela está na necessidade de traduzir regras unificadas em sistemas integrados, capazes de operar com precisão em diferentes jurisdições e contextos. O detalhamento do split payment, a introdução de três novos tipos de documentos fiscais eletrônicos, a tripartição de créditos e as regras específicas para setores como serviços financeiros, saúde e mercado imobiliário são exemplos de uma complexidade que não desaparece. Ela apenas muda de lugar.

A ausência, até o momento, das alíquotas definitivas de CBS e IBS adiciona uma camada adicional de incerteza. Embora exista uma referência estimada de

26,5%, a definição concreta dependerá de legislações futuras da União e dos entes subnacionais. Isso significa que empresas precisam se preparar para um sistema cujo desenho está operacionalmente definido, mas ainda incompleto em seus parâmetros finais.

Vale destacar ainda que a janela entre a publicação dos regulamentos, em 30 de abril de 2026, e o início das penalidades formais, previsto para 1º de agosto de 2026, é mais do que um período de adaptação técnica. É, na prática, um teste de prontidão organizacional. A partir desse marco, o descumprimento de obrigações acessórias poderá resultar em sanções previstas em lei. Mas, novamente, o impacto mais relevante não será necessariamente a penalidade em si, e sim a incapacidade de operar de forma fluida dentro do novo modelo.

Empresas que tratarem esse período como um intervalo burocrático correm o risco de entrar em 2027 ainda ajustando processos básicos, em um momento em que a exigência já será plena. Diante desse cenário, a tecnologia assume um papel que

vai além da automação de rotinas fiscais. Ela se torna um elemento estruturante da operação.

Sistemas capazes de integrar dados fiscais, financeiros e operacionais, validar informações em tempo real e simular cenários passam a ser essenciais não apenas para garantir conformidade, mas para sustentar decisões de negócio. A possibilidade de testar impactos tributários por produto, cadeia ou jurisdição antes da implementação definitiva do sistema representa uma mudança relevante na forma como empresas lidam com planejamento fiscal. Não se trata mais de reagir a regras já aplicadas e sim de antecipar cenários em um ambiente que exige cada vez mais previsibilidade.

Mais do que isso, a qualidade dos dados passa a ser um ativo estratégico. Em um sistema orientado à rastreabilidade, inconsistências deixam de ser toleradas como exceções operacionais e passam a ser tratadas como falhas estruturais. A Reforma Tributária, nesse contexto, funciona como um filtro silencioso de maturidade organizacional.

Empresas que conseguirem integrar tecnologia, governança e operação estarão mais preparadas para extrair eficiência desse sistema. Por outro lado, organizações que mantiverem estruturas fragmentadas e dependentes de ajustes manuais tendem a enfrentar um aumento significativo de custos operacionais e riscos de conformidade.

(*) Diretora de conteúdo tributário da Vertex.

O imposto que não aparece no cardápio — mas muda tudo na operação

Carlos Drechmer (*)

Eu tenho a impressão de que a reforma tributária de 2026 ainda está sendo lida pelo varejo de alimentos como um tema distante, quase teórico. Mas, no balcão de um bar ou na cozinha de um restaurante, ela já começou a mudar a lógica do negócio, e não é pela alíquota em si, mas pela forma como o imposto passa a existir dentro da operação.

O chamado Imposto Seletivo, criado com a promessa de desestimular o consumo de produtos associados a impactos negativos à saúde e ao meio ambiente, atinge diretamente itens que fazem parte do dia a dia do food service, como bebidas alcoólicas e bebidas açucaradas. Não é um detalhe, é parte relevante do faturamento de bares, restaurantes e casas noturnas em todo o país.

O ponto é que esse imposto não funciona como os demais. Ele é monofásico e não gera crédito tributário. Traduzindo para a prática, o custo tributário desses produtos não se dilui ao longo da cadeia. Ele se concentra e aparece com mais força na ponta.

É aí que a operação começa a mudar. Não basta mais vender, será preciso separar, classificar e tratar

cada item de forma distinta dentro do sistema fiscal. Produtos sujeitos ao Imposto Seletivo terão que ser segregados corretamente, com enquadramento preciso. Não é uma escolha operacional, é uma exigência.

Desse modo, isso cria uma nova camada de complexidade dentro de um setor que já opera com margens apertadas e alta sensibilidade a preço. A forma como cada produto é registrado passa a influenciar diretamente a precificação e, por consequência, o comportamento do consumidor.

“Isso vai impactar a precificação para o consumidor final e também as margens de lucro, já apertadas, do setor”, ponderou uma consultora tributária com quem conversei recentemente. A leitura é objetiva: não se trata apenas de pagar mais imposto, mas de reorganizar a forma como o negócio funciona.

A incerteza ainda é um fator adicional que torna esse cenário mais delicado. Embora a Lei Complementar nº 214/2025 já tenha definido quais produtos estarão sujeitos ao Imposto Seletivo, as alíquotas ainda dependem de regulamentação. Ou seja, o setor sabe o que será tributado, mas ainda não sabe quanto.

Isso cria um intervalo perigoso entre obrigação e planejamento. Sem a alíquota definida, não é possível medir com precisão o impacto financeiro. Ainda assim, as empresas já precisam se preparar, porque a estrutura operacional não se ajusta da noite para o dia.

A previsão é que o imposto entre em vigor em 2027. Pode parecer distante, mas não é. Sistemas de gestão, cadastros de produtos, classificação fiscal, integração com o financeiro, tudo isso precisa estar pronto antes. Quem deixar para ajustar depois vai operar no improviso em um ambiente que não tolera erros.

O ponto que me chama atenção é que o discurso de saúde pública e sustentabilidade, que sustenta a criação do imposto, pode produzir efeitos colaterais relevantes no ambiente econômico. Especialmente para pequenos empreendedores, que têm menos capacidade de absorver custos ou investir em adaptação tecnológica.

Não vai aparecer no cardápio, mas vai estar embutido em cada decisão, do cadastro do produto ao preço final na mesa.

(*) CEO da Acom Sistemas.



www.netjen.com.br

Para veiculação de seus Balanços, Atas, Editais e Leilões neste jornal, consulte sua agência de confiança, ou ligue para

TEL: 3043-4171