DFS PRO
IT SOLUTIONS

KIT PARA COMITÊ · REFORMA TRIBUTÁRIA NO SAP

Kit para o comitê: plano de adequação do SAP para 2027

Modelos para preencher: estatuto, registro de decisões, plano de 2027 a 2033, riscos, pauta e relatório mensal.

Feito para

04 PERFIS

01	**CFO**	O que o comitê decide e o que vai para a ata
02	**Controller**	Orçamento de esforço e relatório mensal
03	**Diretor Fiscal**	Fronteira entre tese fiscal e configuração do sistema
04	**Líder SAP**	Plano por frente, congelamento e dependências

Edição de novembro de 2026
Base legal: EC 132/2023, LC 214/2025 e Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 5/2026
dfspro.com.br

DEZ MODELOS EM UM CADERNO

Do estatuto ao relatório mensal

Um comitê de reforma funciona quando as regras de decisão estão escritas antes do primeiro problema. Este kit entrega os modelos para escrevê-las.

CAPÍTULO 01

O comitê

Estatuto de uma página, composição, registro de decisões e a fronteira com a tese fiscal.

CAPÍTULO 02

O plano

Horizonte de 2027 a 2033, frentes, dependências, esforço, congelamento e treinamento.

CAPÍTULO 03

A rotina

Registro de riscos, pauta mensal, relatório de uma página, indicadores e a passagem para a operação.

COMO PREENCHER

Modelo, exemplo, segunda-feira

Cada modelo vem com exemplo fictício de números redondos e o primeiro passo para o dia seguinte.

PARA VALIDAR NO SEU SAP

Escolha de enquadramento, tese e risco aceito pertence à empresa. O kit organiza a decisão e a prova, e não decide por ela.

SUMÁRIO

Do comitê à rotina

01 Um comitê que decide por escrito 04

02 Um plano que vai além de janeiro 18

03 Risco, pauta e relatório que cabem numa página 40

Fontes oficiais 55

01

O COMITÊ

Um comitê que decide por escrito

Dar ao comitê um estatuto curto, uma composição enxuta e um registro de decisões que sobrevive a trocas de pessoas.

RESUMO EM 3 LINHAS

1. O estatuto cabe em uma página e responde quem decide, o que decide e quando escala.
2. A composição é pequena, com um decisor por assunto e um substituto nomeado.
3. Toda decisão vira uma linha de registro com data, dono e prazo de revisão.

POR QUE IMPORTA

Comitê sem texto vira conversa. Conversa não prova nada ao auditor e se perde na primeira troca de gestor.

NESTE CAPÍTULO

- Estatuto em uma página

Estatuto em uma página

EM LINGUAGEM SIMPLES

Estatuto é o contrato interno do comitê

Ele diz para que o grupo existe, quem tem voto e o que acontece quando duas áreas discordam. Sem ele, cada reunião recomeça do zero.

Cláusula	O que escrever
Propósito	Uma frase: levar a empresa à virada de 1º/1/2027 com decisão registrada e prova guardada.
Escopo	Empresas e sistemas cobertos; o que fica fora e quem trata o que ficou fora.
Autoridade	Valor de esforço e prazo que o comitê aprova sozinho; acima disso, sobe ao CFO.
Voto	Um voto por área; empate vai ao CFO, com registro do voto vencido.
Quórum	Presença mínima para decidir; substituto nomeado conta como presença.
Periodicidade	Reunião mensal fixa, e extraordinária em até dois dias úteis para risco crítico.
Revisão	Estatuto revisto a cada trimestre ou quando mudar uma norma.

Modelo para adaptar; cláusulas e limites são definidos por cada empresa.

EXEMPLO PRÁTICO 01.1

situação fictícia, números redondos

Autoridade em horas

O comitê pode aprovar até 200 horas de esforço extra por trimestre e deslocar prazo em até duas semanas. Um pedido de 320 horas sobe ao CFO com o impacto no calendário escrito em duas linhas.

EXEMPLO PRÁTICO 01.2

situação fictícia, números redondos

Empate resolvido

Fiscal e TI discordam sobre congelar a configuração em 1º de dezembro. O voto fica 2 a 2. O CFO decide por 8 de dezembro, e a ata guarda o argumento da área vencida.

EXEMPLO PRÁTICO 01.3

situação fictícia, números redondos

Escopo com exclusão

O estatuto cobre três empresas do grupo e exclui uma filial em venda. A exclusão vai por escrito, com o nome de quem acompanha o assunto fora do comitê.

ERRO COMUM

Estatuto de dez páginas

Estatuto longo não é lido. Uma página resolve; o resto vai para anexos que mudam sem rever o estatuto.

PASSO A PASSO

Escrever o estatuto

01 **Rascunhar**

Uma pessoa preenche as sete cláusulas em uma tarde.

02 **Circular**

Cada área marca o que não aceita, por escrito.

03 **Fechar**

O CFO assina a versão final.

04 **Guardar**

Pasta única, com data de revisão marcada.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Copiar a tabela de cláusulas para um documento novo.
- Preencher propósito e autoridade com números da empresa.
- Enviar a primeira versão a cada área, com cinco dias úteis para responder.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

A autoridade do comitê tem limite escrito em horas e em semanas de prazo?

QUEM SENTA À MESA

Poucas cadeiras, cada uma com motivo

EM LINGUAGEM SIMPLES

Cada cadeira responde por uma prova

Quem está no comitê precisa trazer algo que nenhum outro traz. Cadeira sem entrega vira plateia.

Cadeira	Traz ao comitê	Prova que entrega
Financeiro (CFO ou delegado)	Prioridade, orçamento de esforço, risco aceito	Assinatura em ata
Tributário	Interpretação da norma para o negócio da empresa	Parecer escrito por tema
Controladoria	Contabilização, conciliação, fechamento	Conciliação assinada
TI SAP	Configuração, transporte, versão, ambiente	Relatório de teste
Negócio (vendas e compras)	Impacto em pedido, contrato e cadastro	Lista de mudanças aprovadas
Auditoria interna (convidada)	Leitura independente da trilha	Observações por escrito

Cadeiras sugeridas; empresas menores acumulam papéis, mas cada decisão mantém um único dono.

EXEMPLO PRÁTICO 01.4

situação fictícia, números redondos

Empresa de porte médio

Quatro pessoas dividem seis cadeiras: o Controller acumula Financeiro e Controladoria, e o gerente de TI responde por SAP e dados mestres. A ata marca, em cada decisão, em qual papel a pessoa votou.

EXEMPLO PRÁTICO 01.5

situação fictícia, números redondos

Cadeira de negócio

Vendas pede a data de início da nova regra de preço em 15 de dezembro. O comitê só decide depois de ouvir o negócio, porque a data muda o contrato de 120 clientes ativos.

ERRO COMUM

Comitê com doze pessoas

Quanto mais cadeiras, menos decisões por reunião. Mantenha cinco ou seis com voto e convide os demais por pauta.

PASSO A PASSO

Fechar a composição

01 **Listar**

Cada cadeira com titular e substituto.

02 **Justificar**

Uma linha por cadeira dizendo o que ela entrega.

03 **Cortar**

Quem não entrega prova vira convidado.

04 **Publicar**

Lista no estatuto, revista a cada trimestre.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Escrever titular e substituto para cada cadeira.
- Perguntar a cada titular qual prova ele traz.
- Transformar em convidada a cadeira sem prova.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

Cada cadeira tem titular, substituto e uma prova que só ela entrega?

MODELO DE REGISTRO

Uma decisão, uma linha datada

EM LINGUAGEM SIMPLES

Registro é a memória do projeto

Em seis meses ninguém lembra por que a regra ficou assim. A linha de registro lembra, e o auditor lê.

Campo	O que registrar	Exemplo de preenchimento	Dono
Número	Sequência simples	D-014	Secretaria
Decisão	Frase no imperativo, sem adjetivo	Congelar cadastros em 8/12	Comitê
Motivo	Argumento principal e alternativa descartada	Cargas em lote precisam de 3 dias	Proponente
Efeito	O que muda no sistema, no prazo ou no custo	Fechamento do cadastro antecipado	Líder SAP
Aprovação	Quem aprovou e em que papel	CFO, 25/11	Secretaria
Revisão	Data em que a decisão será reexaminada	15/01	Secretaria

Exemplo fictício; o formato é livre desde que cada decisão tenha dono, data e data de revisão.

EXEMPLO PRÁTICO 01.6

situação fictícia, números redondos

Decisão revisitada

A D-014 previa congelamento em 8 de dezembro. Em 15 de janeiro, a revisão mostra que a regra cobriu 2 cargas e bloqueou 1 correção urgente. A linha ganha uma exceção escrita, em vez de ser esquecida.

EXEMPLO PRÁTICO 01.7

situação fictícia, números redondos

Alternativa descartada

O motivo cita a alternativa de congelar só os cadastros de cliente. O comitê descartou por deixar fornecedor e material abertos. Quem ler depois sabe que a ideia foi considerada.

ERRO COMUM

Decidir na reunião e registrar depois

A ata escrita uma semana depois traz o que cada um lembra. Registre a linha na própria reunião e projete na tela.

PASSO A PASSO

Manter o registro

01 Escrever

A secretaria preenche a linha durante a reunião.

02 Ler em voz alta

O comitê confirma o texto antes de encerrar o ponto.

03 Numerar

Sequência única, sem apagar linha antiga.

04 Revisar

Pauta do mês traz as decisões com revisão vencida.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Criar a planilha com as seis colunas do modelo.
- Nomear quem secretaria a reunião e o substituto.
- Passar para a planilha as decisões já tomadas por e-mail.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

As decisões já tomadas estão no registro, com dono e data de revisão?

O QUE O COMITÊ NÃO FAZ

Tese é da empresa, configuração é do projeto

EM LINGUAGEM SIMPLES

Duas perguntas diferentes

Qual é a regra tributária aplicável é uma pergunta. Como o sistema reproduz essa regra e prova que reproduziu é outra. O comitê junta as duas respostas, mas cada uma tem seu dono.

Pergunta de tese

- Se uma operação está dentro ou fora do regime.
- Qual tratamento a empresa adota onde a norma admite mais de uma leitura.
- Se um saldo é recuperável.
- Quando aceitar um risco fiscal.

Pergunta de sistema

- Em qual objeto a regra decidida é guardada.
- Qual cenário de teste prova a regra.
- Quem altera e quem aprova a mudança.
- Como voltar a versão anterior.

Separar as duas perguntas evita que a TI decida tese por falta de resposta e que o fiscal escreva especificação sem conhecer o sistema.

EXEMPLO PRÁTICO 01.8

situação fictícia, números redondos

Pergunta de tese que chega pela TI

O analista de TI pergunta se um item deve ser tratado como reduzido. O comitê devolve a pergunta ao Tributário, com prazo de cinco dias úteis. A configuração só começa com o parecer na pasta.

EXEMPLO PRÁTICO 01.9

situação fictícia, números redondos

Parecer que pede teste

O Tributário decide e escreve: itens do grupo A seguem a leitura adotada. A TI responde com 6 cenários que provam a regra. A decisão e a prova ficam ligadas no registro pelo número da linha.

ERRO COMUM

Deixar a pergunta de tese sem dono

Pergunta que ninguém assume é resolvida pelo primeiro que mexe no sistema. Dê nome e prazo no mesmo dia.

PASSO A PASSO

Separar as perguntas

01 Classificar

Cada pergunta nova entra como tese ou como sistema.

02 Direcionar

Tese vai ao Tributário; sistema vai ao Líder SAP.

03 Ligar

O número da decisão aponta para o parecer e para o teste.

04 Fechar

A pergunta só fecha com as duas pontas anexadas.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Abrir uma coluna de tipo no registro, com tese ou sistema.
- Reclassificar as dez últimas perguntas abertas.
- Pedir ao Tributário a lista de pareceres que ainda faltam.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

Toda pergunta aberta está marcada como tese ou sistema, com dono e prazo?

02

O PLANO

Um plano que vai além de janeiro

Desenhar o plano de adequação por frente, de 2027 a 2033, com dependências, esforço e congelamento.

RESUMO EM 3 LINHAS

1. A lei muda o imposto em etapas até 2033, e o plano precisa de horizonte igual.
2. Cada frente tem dono, marcos e dependências escritas.
3. Congelamento, treinamento e esforço entram no plano, não ficam para depois.

POR QUE IMPORTA

Plano que termina em janeiro de 2027 deixa o time sem rumo em fevereiro, quando a conta de IBS e a de ICMS passam a coexistir.

NESTE CAPÍTULO

- O horizonte de 2027 a 2033

O horizonte de 2027 a 2033

EM LINGUAGEM SIMPLES

A lei fixa as etapas, o plano põe as datas internas

O texto constitucional divide a transição em ciclos. O plano da empresa precisa de uma coluna de ação em cada um.

Período	O que a lei diz	Pergunta do plano
2026	IBS a 0,1% e CBS a 0,9%, com compensação **(ADCT art. 125)** **(LC 214/2025, art. 348)**	A obrigação acessória está em dia?
2027	CBS cobrada; PIS e Cofins extintos; IPI a zero, salvo ZFM **(art. 126)**	O sistema fecha o mês sem PIS e Cofins?
2027 e 2028	IBS a 0,05% estadual e 0,05% municipal; CBS reduzida em 0,1 p.p. **(art. 127)**	Qual a rotina de apuração do IBS de teste?
2029 a 2032	ICMS e ISS a 9/10, 8/10, 7/10 e 6/10 **(art. 128)**	O cálculo muda a cada janeiro?
2033	ICMS e ISS extintos **(art. 129)**	O que ainda depende de ICMS e ISS no sistema?

Fonte: Emenda Constitucional nº 132/2023, arts. 125 a 129 do ADCT, e LC 214/2025, art. 348.

EXEMPLO PRÁTICO 02.1

situação fictícia, números redondos

Plano em cinco colunas

Cada período recebe uma coluna: o que muda na lei, o que muda no sistema, quem faz, até quando e que prova encerra. A linha de 2029 a 2032 diz: cálculo reduzido a cada janeiro, 4 viradas de percentual, 1 teste por virada.

EXEMPLO PRÁTICO 02.2

situação fictícia, números redondos

Janela de 2029

O percentual do ICMS cai de uma fração para a seguinte todo janeiro. Se a regra for parametrizada por data de vigência, a virada é uma linha nova na tabela. Se estiver cravada no código, cada ano vira uma mudança de programa.

EXEMPLO PRÁTICO 02.3

situação fictícia, números redondos

Fim de 2033

A empresa lista o que ainda lê ICMS e ISS: 12 relatórios, 3 interfaces e 2 rotinas de fechamento. Cada item recebe a data de desligamento, e o comitê acompanha a lista até zerar.

ERRO COMUM

Planejar só a virada

O ano de 2027 pede o primeiro teste de IBS, e 2029 pede a primeira redução do ICMS. Quem planeja só janeiro refaz o projeto a cada ano.

PASSO A PASSO

Montar o horizonte

01 **Copiar**

A tabela de períodos para a planilha do plano.

02 **Preencher**

Uma ação por período, com dono e prova.

03 **Marcar**

Os janeiros de cada ano como marcos fixos.

04 **Revisar**

A cada mudança de norma, no mesmo dia.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Colar a tabela de períodos na planilha do plano.
- Pedir a cada dono a ação do seu período.
- Marcar no calendário os janeiros de 2028 a 2033.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

O plano tem uma ação, um dono e uma prova para cada período até 2033?

MODELO DE PLANO

Seis frentes, cada uma com marcos

EM LINGUAGEM SIMPLES

Frente é um conjunto de trabalho com um dono

Dividir o plano em frentes impede que tudo seja de todos. Cada frente tem entrega própria e depende de outras de forma escrita.

Frente	Entrega principal	Depende de
Dados mestres	Cadastros medidos e corrigidos	Negócio
Cálculo	Regra de imposto por cenário, testada	Dados mestres
Documentos	Emissão e recebimento com os campos novos	Cálculo
Apuração	Saldo e conciliação do período	Documentos
Contabilidade e financeiro	Lançamentos, títulos e conciliação	Apuração
Mudança e treinamento	Pessoas preparadas e rotinas ajustadas	Todas

Frentes sugeridas; cada empresa junta ou divide conforme o tamanho do ambiente.

EXEMPLO PRÁTICO 02.4

situação fictícia, números redondos

Dono único

A frente de Apuração tem a Controller como dona. O analista de TI executa, mas o prazo é dela. Em duas reuniões, o comitê nota que a frente com dono único atrasou menos que a frente tocada por três áreas.

EXEMPLO PRÁTICO 02.5

situação fictícia, números redondos

Marco com prova

O marco da frente Documentos é: 90% dos tipos de documento emitidos em ambiente de teste sem rejeição. A prova é o relatório de rejeições do ambiente, datado. Marco sem prova mensurável vira opinião.

ERRO COMUM

Frente sem entrega escrita

Frente descrita como cuidar do cálculo não tem fim. Escreva a entrega, o dono e a data na mesma linha.

PASSO A PASSO

Escrever as frentes

01 Nomear

Seis frentes ou menos.

02 Dar dono

Um nome por frente.

03 Escrever

Entrega, marco e prova em uma linha cada.

04 Ligar

Quem depende de quem, em seta simples.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Escolher as frentes e nomear um dono para cada.
- Escrever a entrega e a prova de cada marco.
- Desenhar as dependências em um quadro único.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

Cada frente tem dono único, entrega escrita e dependência declarada?

O QUE ESTÁ FORA DO CONTROLE

Dependências de terceiros entram no plano

EM LINGUAGEM SIMPLES

Nem tudo depende do projeto

Fornecedores, órgãos públicos e outras áreas têm prazos próprios. O plano precisa anotar a data prometida e a data de cobrança.

Dependência	O que se espera	Quando cobrar
Fornecedor de software fiscal	Versão e documentação para os campos novos	Dois meses antes do teste
Parceiro de implantação	Equipe e agenda reservadas	Na aprovação do plano
Ambiente de teste	Cópia atualizada dos cadastros	Antes de cada ciclo
Emissor de documentos	Leiautes vigentes e ambiente de testes	A cada mudança de versão
Contador e auditoria	Leitura da regra de apuração	Antes da primeira apuração

A DFSpro apoia o desenho e a prova do comportamento do sistema; a tese tributária é do cliente e de seus assessores.

EXEMPLO PRÁTICO 02.6

situação fictícia, números redondos

Data prometida e data cobrada

O fornecedor promete a versão para 10 de dezembro. O plano marca 20 de novembro como a data em que o gerente pergunta como está o andamento. Pergunta feita cedo evita descobrir o atraso na véspera do teste.

EXEMPLO PRÁTICO 02.7

situação fictícia, números redondos

Reserva de agenda

A equipe do parceiro tem 4 pessoas disponíveis no primeiro trimestre. O plano pede a reserva por escrito. Sem a reserva, o parceiro aloca as pessoas em outro cliente e a empresa espera a próxima vaga.

ERRO COMUM

Confiar em promessa verbal

Prazo prometido só em conversa não entra no plano. Peça o compromisso por e-mail ou ata e guarde na pasta.

PASSO A PASSO

Listar dependências

01 Levantar

Tudo o que outro precisa entregar ao projeto.

02 Datar

A data prometida e a data de cobrança.

03 Cobrar

Na data marcada, sem esperar o atraso aparecer.

04 Escalar

Atraso vai ao comitê com plano de contorno.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Listar as cinco dependências que travam testes.
- Marcar a data de cobrança de cada uma.
- Pedir por escrito o compromisso de cada fornecedor.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

Toda dependência externa tem data prometida, data de cobrança e dono do contato?

ORÇAMENTO DE ESFORÇO

Quantas horas cada frente consome

EM LINGUAGEM SIMPLES

Orçamento começa em horas, não em valores

Antes de qualquer cifra, o comitê precisa saber quanto trabalho existe e quem o faz. Horas por papel e por mês mostram a capacidade real.

Linha do orçamento	Unidade	Quem estima
Análise e especificação	Horas por frente	Dono da frente
Configuração e transporte	Horas por frente	Líder SAP
Teste e correção	Horas por ciclo de teste	Líder SAP e usuários
Treinamento	Horas por pessoa e por turma	Dono da frente de mudança
Reserva para imprevistos	Percentual sobre o total	Comitê

Modelo de linhas; os valores e a reserva são definidos pela empresa e não fazem parte deste kit.

EXEMPLO PRÁTICO 02.8

situação fictícia, números redondos

Capacidade do mês

O time fiscal tem 3 pessoas e 480 horas úteis no mês. O plano pede 350 horas de teste e 200 de rotina. Faltam 70 horas. O comitê decide entre reforço, corte de escopo ou prazo.

EXEMPLO PRÁTICO 02.9

situação fictícia, números redondos

Reserva com número

O comitê separa 15% do total de horas para imprevistos. Se o primeiro ciclo de teste consome metade da reserva, o relatório mensal mostra o saldo e pede decisão antes da segunda rodada.

ERRO COMUM

Ignorar a rotina do time

O fechamento do mês continua acontecendo. Plano que soma só horas de projeto promete capacidade que o time não tem.

PASSO A PASSO

Estimar o esforço

01 **Pedir**

Cada dono estima as horas da frente.

02 **Somar**

Horas por papel e por mês.

03 **Comparar**

Com a capacidade disponível depois da rotina.

04 **Decidir**

Reforço, corte ou prazo, com ata.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Pedir a cada dono as horas de análise, configuração e teste.
- Descontar do calendário as semanas de fechamento.
- Levar a diferença ao comitê com três opções.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

A soma de horas do plano cabe na capacidade que sobra depois da rotina?

MUDANÇA CONTROLADA

Janela de congelamento e o que fica fora dela

EM LINGUAGEM SIMPLES

Congelar é reduzir o que muda ao mesmo tempo

Perto da virada, cada mudança nova é uma chance de erro. O comitê define quando a porta fecha e quem pode abri-la.

Regra	Texto sugerido
Data de início	Combinada em ata, com antecedência suficiente para o último teste integrado.
Entra mesmo congelado	Correção de erro que bloqueia emissão, apuração ou pagamento.
Fica para depois	Melhoria de relatório, ajuste de tela e mudança sem prazo legal.
Quem abre a exceção	Dono da frente propõe, comitê aprova em dois dias úteis.
Registro	Toda exceção vira linha no registro de decisões.

Modelo de regra; a data e a lista de exceções são definidas pelo comitê.

EXEMPLO PRÁTICO 02.10

situação fictícia, números redondos

Exceção aprovada

Em 10 de dezembro, um erro impede a emissão de um tipo de documento. O dono da frente propõe a correção, o comitê aprova em 24 horas e a linha D-031 registra o motivo e o teste feito.

EXEMPLO PRÁTICO 02.11

situação fictícia, números redondos

Melhoria adiada

Alguém pede um relatório novo com filtro por UF. Está fora da lista de exceções e vai para o plano de fevereiro. O pedido fica registrado, com dono e data.

ERRO COMUM

Congelamento sem exceção escrita

Sem caminho formal, a exceção sai por corredor. Dê ao comitê um prazo curto para aprovar e a regra se mantém.

PASSO A PASSO

Definir o congelamento

01 **Fixar**

Data de início e data de fim.

02 **Listar**

O que entra mesmo congelado.

03 **Nomear**

Quem propõe e quem aprova a exceção.

04 **Avisar**

Todas as áreas, por escrito, com antecedência.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Propor a data de início do congelamento ao comitê.
- Escrever a lista do que entra mesmo congelado.
- Comunicar a regra a todas as áreas por escrito.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

A data de congelamento está aprovada, e a lista de exceções foi comunicada a todas as áreas?

TREINAMENTO E COMUNICAÇÃO

Quem precisa saber o quê, e até quando

EM LINGUAGEM SIMPLES

Cada público precisa de um conteúdo diferente

Quem emite nota, quem concilia e quem decide precisam de explicações diferentes. Um treinamento único atende mal a todos.

Público	O que precisa saber	Formato
Faturamento e fiscal	Campos novos, rejeições e como corrigir	Oficina com sistema de teste
Contabilidade	Contas, lançamentos e conciliação	Roteiro passo a passo
Financeiro	Título, baixa e conciliação do tributo	Roteiro e simulação
Compras e vendas	Cadastro, contrato e preço	Nota curta e plantão de dúvidas
Gestão	Riscos, prazos e decisões	Relatório mensal

Modelo de plano de comunicação; a profundidade depende da rotina de cada área.

EXEMPLO PRÁTICO 02.12

situação fictícia, números redondos

Oficina curta

A equipe de faturamento faz uma oficina de 90 minutos no ambiente de teste. Cada pessoa emite 5 documentos, provoca uma rejeição e aprende a corrigi-la. A oficina vale mais que uma apresentação de 40 slides.

EXEMPLO PRÁTICO 02.13

situação fictícia, números redondos

Nota de uma página

Compras recebe uma nota de uma página dizendo: o cadastro do fornecedor precisa do campo X até 15 de dezembro. A nota traz o prazo, o motivo e a quem recorrer.

ERRO COMUM

Treinar só no fim

Treinamento na última semana não deixa tempo para dúvida. Comece com a primeira versão do sistema de teste.

PASSO A PASSO

Planejar a comunicação

01 Listar

Cada público e o que precisa fazer.

02 Escolher

Oficina, roteiro ou nota curta.

03 Agendar

Datas antes do congelamento.

04 Medir

Quantos foram treinados e quantos faltam.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Listar os cinco públicos e a data de cada treinamento.
- Escolher a oficina de faturamento como a primeira.
- Registrar no relatório mensal o percentual de treinados.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

O percentual de pessoas treinadas está medido por público, com data para quem falta?

REFORMA TRIBUTÁRIA NO SAP

Plano de adequação por frente, com dono e prova.

dfspro.com.br/especialidades/reforma-tributaria-cbs-ibs

03

A ROTINA

Risco, pauta e relatório que cabem numa página

Operar o comitê todo mês com registro de riscos, pauta curta, relatório de uma página e passagem do projeto para a rotina.

RESUMO EM 3 LINHAS

1. O registro de riscos tem dono, gatilho e data, e é revisto todo mês.
2. A pauta cabe em 45 minutos e termina com decisões datadas.
3. Ao fim, o comitê entrega a rotina a quem opera, com lista do que foi desligado.

POR QUE IMPORTA

O projeto acaba. O registro, a pauta e o relatório continuam, porque a norma continua mudando até 2033.

NESTE CAPÍTULO

- Registro de riscos que se atualiza

Registro de riscos que se atualiza

EM LINGUAGEM SIMPLES

Risco é algo que pode acontecer e tem custo

Risco sem dono é desabafo. Cada linha precisa de um responsável, um gatilho que mostre que ele se aproxima e uma resposta combinada.

Campo	O que registrar	Exemplo	Dono
Risco	Frase com causa e efeito	Atraso do fornecedor trava o teste	Líder SAP
Probabilidade	Baixa, média ou alta	Média	Dono
Impacto	Baixo, médio ou alto	Alto	Dono
Gatilho	Sinal que mostra a aproximação	Versão sem data até 20/11	Dono
Resposta	O que fazer se o gatilho disparar	Testar com versão preliminar	Dono
Revisão	Data da próxima leitura	Reunião de dezembro	Secretaria

Escalas de baixa a alta são do projeto; cada empresa pode usar números.

EXEMPLO PRÁTICO 03.1

situação fictícia, números redondos

Gatilho que dispara

O gatilho foi a versão sem data até 20 de novembro. Em 21 de novembro, o risco muda para alto e a resposta combinada entra em ação: testar com a versão preliminar, em 2 cenários.

EXEMPLO PRÁTICO 03.2

situação fictícia, números redondos

Risco que sai da lista

O risco de falta de ambiente de teste foi tratado em outubro. A revisão registra a data de encerramento e o motivo. A lista fica curta e fácil de ler.

EXEMPLO PRÁTICO 03.3

situação fictícia, números redondos

Risco sem gatilho

Um risco de equipe insuficiente aparece sem gatilho. O comitê pede um sinal medível: horas de teste abaixo de 80% do plano por duas semanas. Com número, o risco passa a ter hora para ser acionado.

ERRO COMUM

Lista de risco que só cresce

Risco encerrado sai da lista com data e motivo. Lista de 60 linhas ninguém lê.

PASSO A PASSO

Manter o registro

01 **Abrir**

Toda reunião pergunta o que mudou.

02 **Pontuar**

Probabilidade e impacto em escala simples.

03 **Dar gatilho**

Um sinal medível para cada risco.

04 **Fechar**

Data e motivo quando o risco acabar.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Abrir a planilha de riscos com as seis colunas do modelo.
- Levar à próxima reunião os cinco riscos mais altos.
- Escrever o gatilho de cada um.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

Cada risco alto tem dono, gatilho medível e resposta combinada?

REUNIÃO MENSAL

Quarenta e cinco minutos que terminam em decisão

EM LINGUAGEM SIMPLES

Pauta curta se cumpre

Reunião longa vira apresentação. O comitê precisa de tempo para discutir e decidir, e não para ouvir leitura de slide.

01 **Abertura, 5 min**

Decisões da reunião anterior: o que foi feito, o que venceu.

02 **Relatório, 10 min**

Leitura do relatório de uma página, sem apresentação em slides.

03 **Riscos, 10 min**

Só os riscos altos e os que mudaram de nível.

04 **Decisões, 15 min**

Cada decisão pendente, com argumento curto e voto.

05 **Fechamento, 5 min**

Leitura do registro de decisões e data da próxima reunião.

Modelo de pauta de 45 minutos; o tempo de cada ponto se ajusta à realidade da empresa.

EXEMPLO PRÁTICO 03.4

situação fictícia, números redondos

Relatório lido antes

O relatório vai 2 dias antes. Na reunião, ninguém lê em voz alta: quem tem dúvida pergunta. Os 10 minutos sobram para dois pontos de atenção em vez de uma apresentação.

EXEMPLO PRÁTICO 03.5

situação fictícia, números redondos

Decisões em fila

Três decisões esperam. Cada uma ganha 5 minutos: proponente fala 2, comitê pergunta 2, voto em 1. Se a decisão pede mais tempo, vira reunião extraordinária em até dois dias úteis.

ERRO COMUM

Pauta que cresce a cada mês

Item novo só entra se um antigo sair. Pauta de duas horas esvazia a sala.

PASSO A PASSO

Conduzir a reunião

01 Enviar

Relatório e pauta dois dias antes.

02 Cronometrar

Cada ponto com tempo marcado.

03 Decidir

Voto e registro na própria reunião.

04 Fechar

Leitura em voz alta e data da próxima.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Marcar as próximas seis reuniões no calendário.
- Enviar o modelo de pauta ao secretário.
- Combinar o envio do relatório dois dias antes.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

O relatório chega com dois dias de antecedência, e a pauta cabe em 45 minutos?

RELATÓRIO MENSAL

Uma página para o CFO ler em dez minutos

EM LINGUAGEM SIMPLES

Relatório é cinco números e três textos

Quem lê o relatório precisa responder rápido: estamos no prazo, o que está em risco e o que precisa decidir.

Bloco	O que mostrar	Fonte do número
Marcos	Previstos, cumpridos e atrasados	Plano por frente
Esforço	Horas gastas e saldo da reserva	Apontamento do time
Riscos	Altos abertos e encerrados no mês	Registro de riscos
Decisões	Tomadas e pendentes, com dono	Registro de decisões
Pessoas	Percentual de treinados por público	Frente de mudança
Texto livre	Três linhas: avanço, preocupação, pedido	Dono do projeto

Modelo de relatório; cada empresa escolhe os números que mais importam.

EXEMPLO PRÁTICO 03.6

situação fictícia, números redondos

Relatório de dezembro

Marcos: 9 previstos, 7 cumpridos, 2 atrasados. Reserva de esforço: 11% usados. Riscos altos: 3 abertos. Decisões pendentes: 2, ambas do CFO. Treinados: 70%. O CFO identifica a pendência em dois minutos.

EXEMPLO PRÁTICO 03.7

situação fictícia, números redondos

Atraso explicado

Dois marcos atrasaram por dependência do fornecedor. O texto livre diz: atraso de 6 dias, causa externa, resposta combinada, pedido de decisão sobre reforço. Número e causa na mesma linha.

ERRO COMUM

Relatório de quinze páginas

Ninguém lê. Se o dado precisa de mais espaço, ele vai em anexo e o relatório traz só o número e o link.

PASSO A PASSO

Montar o relatório

01 Coletar

Cinco números, da mesma fonte todo mês.

02 Escrever

Três linhas: avanço, preocupação, pedido.

03 Conferir

O dono do projeto lê antes de enviar.

04 Guardar

Pasta única, uma versão por mês.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Copiar o modelo de relatório para a pasta do projeto.
- Definir a fonte de cada um dos cinco números.
- Escrever o relatório do mês atual, mesmo com dado parcial.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

Os cinco números vêm sempre da mesma fonte, e o último parágrafo traz um pedido com prazo?

DEPOIS DO PROJETO

Passar o projeto para a rotina

EM LINGUAGEM SIMPLES

Projeto termina, norma continua

A reforma segue mudando até 2033. O comitê precisa deixar a rotina viva, com dono e calendário.

01 **Inventário**

Lista do que foi configurado, com dono de cada item.

02 **Manual**

Procedimento curto para cada rotina mensal.

03 **Calendário**

Os janeiros de 2028 a 2033 e as datas de revisão das decisões.

04 **Monitoramento**

Quem lê as normas novas e como o comitê é avisado.

05 **Desligamento**

O que sai de uso quando ICMS e ISS terminarem.

Passagem sugerida; a rotina de cada empresa pode ter nomes e prazos diferentes.

Programa de conformidade de 2026

O Ato Conjunto nº 5/2026 regulamenta o Programa Nacional de Conformidade Tributária, com o objetivo de assegurar a adaptação assistida às obrigações de emissão de documentos fiscais. (Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 5/2026, art. 1º) Anote no plano a situação da empresa no programa e o responsável por acompanhá-la.

EXEMPLO PRÁTICO 03.8

situação fictícia, números redondos

Dono da rotina

A frente de Apuração termina, mas o fechamento mensal passa à Controladoria, com manual de 6 páginas. O dono do projeto entrega o manual e a lista de decisões, e o comitê encerra a frente na ata.

EXEMPLO PRÁTICO 03.9

situação fictícia, números redondos

Leitor de norma

Uma analista recebe a tarefa de ler os atos novos toda semana e resumir o que muda em 3 linhas. O comitê passa a receber o aviso mensal, e a decisão de ajustar o sistema volta ao registro.

ERRO COMUM

Encerrar o comitê sem rotina

Sem comitê e sem dono, a regra do ano seguinte pega a empresa de surpresa. Mantenha o calendário e a leitura de normas.

PASSO A PASSO

Fechar o projeto

01 **Inventariar**

Itens configurados e donos.

02 **Documentar**

Manual curto por rotina.

03 **Calendarizar**

Janeiros e revisões de 2028 a 2033.

04 **Entregar**

Ata de encerramento com a passagem assinada.

O QUE FAZER NA SEGUNDA-FEIRA

- Listar o que foi configurado e quem passa a ser dono.
- Marcar as revisões de janeiro de 2028 a 2033 no calendário.
- Nomear quem lê as normas novas todo mês.

PERGUNTA PARA O COMITÊ

O fim do projeto entrega uma rotina com dono, calendário até 2033 e leitor de normas?

PLANO DE ADEQUAÇÃO

Modelos prontos e apoio para ensaiar o seu comitê.

dfspro.com.br/especialidades/reforma-tributaria-cbs-ibs

FALE COM A DFSPRO

Uma conversa sobre o comitê e o plano da sua empresa.

dfspro.com.br/contato

REFERÊNCIAS

Conteúdo informativo, com base na legislação e nos atos publicados até novembro de 2026. A aplicação a cada empresa depende de análise tributária própria.

Outros guias desta série

- Prontidão para a virada de 2027: calendário, mapa do SAP e regimes específicos
- Cadastros e determinação de imposto para a virada de 2027: dados mestres e cálculo de CBS e IBS
- Testes, go ou no-go e governança da virada de 2027: roteiro, janela de corte e critérios de decisão

LEGISLAÇÃO · PLANALTO

Emenda Constitucional nº 132/2023
Reforma tributária do consumo; arts. 125 a 129 do ADCT
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm

Lei Complementar nº 214/2025
IBS, CBS e Imposto Seletivo; arts. 45 e 348
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm

ATOS DA RECEITA FEDERAL E DO CGIBS

Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 5/2026
Programa Nacional de Conformidade Tributária em 2026; DOU de 13/08/2026
https://www.gov.br/sped/pt-br/assuntos/documentos-fiscais/dere/atos-conjuntos/ato-conjunto-rfb_cgibs-no-5-de-12-de-agosto-dee-2026.pdf

DFS PRO
IT SOLUTIONS

SOBRE A DFSPRO

Consultoria especialista em fiscal no SAP e no GUEPARDO Tax

Fundada em 2018, em Curitiba/PR. Parceira SAP e Canal Autorizado da NTT DATA para o GUEPARDO Tax. Implementa SAP, migra, faz rollout e governança fiscal, e implanta e governa o GUEPARDO Tax.

FALE COM A DFSPRO

Uma conversa com especialista para montar o comitê e o plano de adequação da sua empresa.

dfspro.com.br/contato