

Data de corte normativa: **18 de agosto de 2026**

Edição especial para **BLTA**

REFORMA TRIBUTÁRIA DO CONSUMO

Guia executivo para organizar o
comitê e implementar a mudança

Duas trilhas de leitura

Hotelaria de luxo
Operadores turísticos e DMCs

Elaborado por
Volpatti Advogados

Apoiador
BLTA



BRAZILIAN LUXURY
TRAVEL ASSOCIATION



Mapa da cartilha

Comece pela governança comum e siga a trilha correspondente ao seu negócio.

Trilha	O que o leitor encontrará
<u>Mensagem à Direção</u> (páginas 2 a 5)	Uma experiência, duas cadeias e o motivo para instalar o comitê
<u>Parte I — Governança comum</u> (páginas 6 a 16)	Comitê proporcional, sete passos, autodiagnóstico, mapa técnico e linha do tempo
<u>Parte II — Trilha H</u> (páginas 16 a 44)	Produto, reservas, compras, sistemas, caixa e pessoas na hotelaria de luxo
<u>Parte III — Trilha O</u> (páginas 44 a 74)	Intermediação, repasses, antecipações, cancelamentos, crédito, destino e sistemas dos operadores
<u>Parte IV — Implementar</u> (páginas 74 a 81)	Programa de 90 dias, jornadas críticas, pauta, checklists e indicadores
<u>Parte V — Monitorar</u> (páginas 81 a 85)	Regra vigente, flexibilidade temporária, linguagem segura e glossários
<u>Parte VI — Coordenar</u> (páginas 85 a 91)	Entregas, limites e primeiro diagnóstico da assessoria especializada

Mensagem à Direção

Uma experiência, duas cadeias de execução

A BLTA reúne negócios que compartilham uma mesma vocação — hospitalidade excepcional, autenticidade e experiências de alto valor —, mas operam por cadeias diferentes. O empreendimento entrega diretamente a hospedagem e coordena serviços próprios e de parceiros. O operador estrutura a viagem, intermedeia ou fornece componentes, recebe valores e realiza repasses. Em ambos, o cliente enxerga uma

experiência; a empresa precisa enxergar cada obrigação, documento e movimento financeiro.^{[13] [17]}

Momento da jornada	Hotelaria de luxo	Operador turístico ou DMC
Produto	Diária, gastronomia, spa, transfer, amenidade, cortesia e parceiro.	Roteiro, hospedagem, transporte, serviço local, fee e componente próprio.
Venda	Reserva direta, OTA, agência, cartão virtual ou cliente corporativo.	Venda B2C ou B2B, sinal, parcelas, câmbio e condições de fornecedores.
Entrega	Check-in, consumo, experiência personalizada e check-out.	Confirmação, emissão, acompanhamento e execução dos componentes contratados.
Dinheiro	Recebimento bruto, comissão, estorno, voucher e caixa líquido.	Cobrança, repasse, margem/fee, câmbio, cancelamento e reembolso.
Documento	Documento da hospedagem e dos demais fornecimentos conforme a operação.	Documento da operadora e documentos dos fornecedores, com encadeamento quando exigido.
Contabilidade	Receita, custo, crédito, estoque, antecipação e conciliação por reserva.	Receita própria, valor de terceiro, repasse, antecipação, obrigação e conciliação por viagem.

Se cada área adaptar apenas sua etapa, a cadeia pode deixar de fechar. O Comercial pode vender um produto que o sistema não representa; o Financeiro pode receber um valor que a Contabilidade não consegue decompor; o contrato pode dizer “intermediação” enquanto os documentos mostram compra e revenda por conta própria.

Por isso, esta cartilha parte de uma recomendação objetiva:

Instale um Comitê de Implementação — ou, nas estruturas enxutas, um núcleo responsável — para conectar as áreas, tomar decisões na ordem correta e exigir provas de que os fluxos funcionam.

A criação desse comitê **não é obrigação legal autônoma** da LC nº 214/2025. É uma boa prática de governança proporcional ao negócio. A lei exige o correto cumprimento das obrigações tributárias e documentais; o comitê é o método para coordenar esse cumprimento sem deixar que cada profissional trabalhe com uma premissa diferente.^{[1] [2] [3]}

O que está em jogo

Risco empresarial	Na hospitalidade	Na operação turística	Consequência possível
Produto mal descrito	Pacote autoral lançado como item genérico.	Viagem híbrida tratada integralmente como intermediação.	Preço e margem calculados sobre premissa inadequada.
Documento sem aderência à realidade	PMS, PDV e ERP classificam a mesma venda de maneiras diferentes.	Documento do fornecedor não sustenta o repasse deduzido.	Correção, perda de controle ou questionamento.
Crédito superestimado	Compras são aprovadas descontando crédito que não se confirma.	Cliente corporativo recebe promessa indevida de crédito sobre hospedagem.	Custo líquido maior e desgaste comercial.
Contrato sem dados suficientes	OTA ou parceiro envia apenas total líquido.	Fornecedor ou canal não entrega referência, componente ou documento necessário.	Conciliação manual e dossiê incompleto.
Sistema “pronto” sem teste	Versão instalada não fecha reserva, consumo, documento e pagamento.	CRM, ERP e emissão não vinculam cobrança, repasse, fee e cancelamento.	Retrabalho, falha de faturamento ou perda de rastreabilidade.
Decisão sem registro	Gerência, contador e sistema adotam critérios diferentes.	Produto, Comercial, Financeiro e Fiscal usam rótulos distintos para a mesma operação.	Inconsistência entre contrato, execução, documento e contabilidade.

Essas consequências não são automáticas. A preparação antecipada, fundamentada e testada contribui para conhecer melhor custo, produto, caixa e dependências, permitindo corrigir fragilidades antes da implantação plena.

Onde entra a assessoria especializada

O contador, o fornecedor de sistema, as equipes internas e o jurídico possuem competências diferentes. Nenhum deles, isoladamente, enxerga toda a cadeia. A assessoria jurídica-tributária pode atuar como **integradora do programa**: interpreta a norma, organiza decisões, identifica controvérsias, revisa contratos, traduz posições em requisitos de sistema, estrutura testes e reporta riscos à Direção.

Seu papel não é substituir gestão, contabilidade ou tecnologia. É contribuir para que todos executem a mesma decisão, com fundamento e evidência.

Proposta de valor: apoiar decisões antes da configuração, estruturar testes antes da operação e integrar jurídico, contabilidade, gestão e tecnologia, sem prometer economia, blindagem, competitividade ou ausência de questionamento.

Como utilizar esta cartilha

A leitura começa pela **Parte I**, comum aos dois públicos. Depois, o associado escolhe sua trilha principal e retorna às partes comuns de implementação, monitoramento e assessoria.

Se você é...	Caminho recomendado	Decisão esperada
Proprietário ou gerente-geral da hotelaria de luxo	Parte I → Trilha H → Partes IV a VI	Nomear o núcleo, escolher jornadas críticas e distribuir tarefas.
Sócio, CEO ou diretor de operador/DMC	Parte I → Trilha O → Partes IV a VI	Aprovar o teste por componente, a cadeia documental e as prioridades de sistema.
Gerente de área	Frente correspondente da trilha + programa de 90 dias	Entender sequência, responsável e prova de conclusão.

Contador, fiscal ou controladoria	Mapa técnico, créditos, documentos, caixa, Simples e radar	Validar premissas e convertê-las em apuração e registro.
TI ou fornecedor de sistema	Sistemas, dados, homologação, dossiê e contingência	Transformar decisões em requisito e caso de teste.
Jurídico ou assessoria tributária	Contratos, pontos controversos, governança e radar	Fundamentar decisões e conectar especialistas.

Quatro selos evitam confusão

Selo	O que significa	Como tratar
Obrigação normativa	Comando expresso de lei, regulamento ou ato vigente.	Cumprir e conservar a prova.
Consequência operacional	Ação necessária para executar ou demonstrar a obrigação.	Implementar de modo proporcional.
Boa prática de governança	Método gerencial não imposto literalmente pela norma.	Adotar ou substituir por controle equivalente.
Tema em evolução	Assunto dependente de ato, lei, aut, especificação ou orientação futura.	Preparar cenários sem tratar hipótese como regra definitiva.

Parte I — Instalar a governança antes de discutir cada tributo

1. Por que um Comitê de Implementação

Em linguagem simples

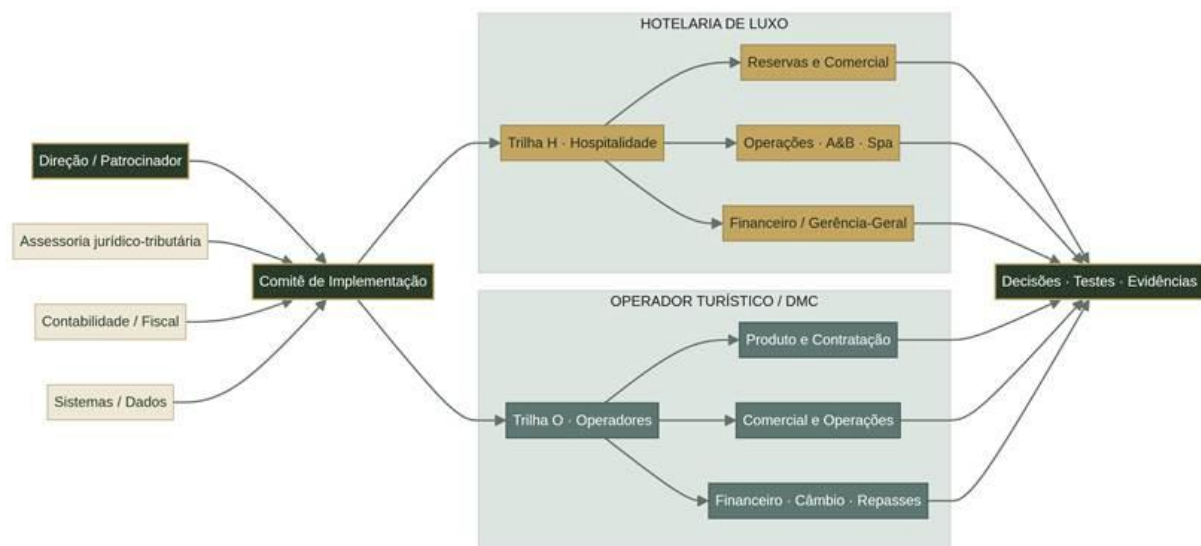
O comitê é o grupo que transforma tarefas soltas em um projeto único. Não precisa ser grande nem burocrático. Precisa ter autoridade para reunir as áreas, registrar decisões, cobrar entregas e resolver conflitos.

Na hotelaria de luxo, uma pessoa pode acumular Comercial, Reservas e Financeiro. No operador, Produto e Operações podem trabalhar lado a

lado em uma equipe enxuta. **Os cargos podem ser acumulados; as responsabilidades não podem ficar sem dono.**

O que o comitê deve entregar

Entrega	Tradução executiva
Mapa de operações	O que a empresa vende, compra, intermedeia, recebe, repassa e documenta.
Matriz de decisões	Posição adotada, fundamento, premissa, impacto e responsável.
Plano por área	Mudanças em produto, preço, contrato, cadastro, sistema, processo e treinamento.
Roteiro de testes	Casos que devem funcionar antes da aprovação.
Painel de riscos e evidências	O que está pronto, o que está pendente e qual prova sustenta o status.
Radar normativo	Novas regras e decisões que precisam ser revisitadas.



Comitê BLTA com duas trilhas

Boa prática de governança: o comitê existe para produzir decisões e evidências, não apenas reuniões e atas.

2. Como montar o comitê nos dois modelos de negócio

Hotelaria de luxo com estrutura enxuta

Participante	Papel no núcleo
Proprietário ou gerente-geral	Patrocina, define prioridade e decide impacto em produto, experiência e caixa.
Administrativo/Financeiro	Concilia venda, recebimento, comissão, pagamento e documento.
Reservas/Comercial e Operações	Explicam o que foi vendido e o que foi efetivamente entregue.
Contador responsável	Valida apuração, registros, créditos e obrigações.
Fornecedor de sistema	Configura, testa, corrige e documenta a solução.
Assessoria jurídica-tributária	Coordena decisões críticas, contratos, controvérsias e critérios de teste.

O núcleo pode ter reuniões curtas e maior frequência antes de marcos, testes ou mudanças importantes. Estrutura enxuta não significa controle informal: a empresa precisa registrar o que decidiu, o que testou e qual pendência permanece.

Operador turístico ou DMC

Participante	Papel no comitê
Sócio, CEO ou Diretor	Patrocina e aprova risco, investimento e estratégia comercial.
Produto/Contratação	Explica componentes, fornecedores, bloqueios e obrigações assumidas.
Comercial/Reservas/Operações	Descreve venda, execução, alteração e comunicação com cliente.
Financeiro/Câmbio	Controla cobrança, repasse, fee, margem, variação cambial e reembolso.

Fiscal/Contabilidade	Valida documentos, base, apuração, crédito e registros.
Sistemas/Dados	Integra CRM, reservas, ERP, pagamentos e emissão fiscal.
Assessoria jurídica-tributária	Aplica o teste de enquadramento, revisa contratos e integra a cadeia documental.

Quem decide o quê

Instância	Decisão principal
Patrocinador executivo	Prioridade, orçamento e risco residual.
Coordenador do programa	Sequência, dependências, prazos, reporte e evidências.
Donos de processo	Operação real, correção, teste e rotina.
Contabilidade e Fiscal	Apuração, registro, documentos e créditos.
Assessoria especializada	Fundamento, controvérsia, coerência contratual e atualização normativa.
Direção	Aprovação de decisões com impacto em preço, produto, contrato, caixa ou posicionamento.

3. A jornada de implementação em sete passos



Jornada de implementação em sete passos

Passo	Pergunta executiva	O que fazer	Entrega que encerra o passo
1. Mobilizar	Quem decide e quem executa?	Nomear patrocinador, coordenador, membros, assessorias e calendário.	Mandato do comitê.
2. Diagnosticar	Onde podemos perder controle, margem ou continuidade?	Aplicar autodiagnóstico e priorizar riscos.	Mapa inicial de riscos.
3. Mapear	O que vendemos, compramos, intermediamos, recebemos e repassamos?	Inventariar operações, contratos, sistemas, dados e parceiros.	Mapa da operação real.
4. Decidir	Qual tratamento será adotado em cada caso?	Analisar norma, controvérsia, estratégia e evidência.	Matriz de decisões fundamentadas.
5. Corrigir	O que muda em produto, contrato, cadastro, sistema e processo?	Distribuir plano por área e acompanhar dependências.	Fluxos ajustados.
6. Testar	A solução funciona do início ao fim?	Executar venda, documento, pagamento, repasse, cancelamento e fechamento.	Dossiê de homologação.
7. Monitorar	A empresa mede impacto e reage às mudanças?	Acompanhar margem, caixa, erros, correções e novas normas.	Painel executivo e ciclo de atualização.

A sequência protege o projeto: configurar antes de mapear e decidir pode automatizar uma premissa que nunca foi validada.

4. Autodiagnóstico das duas trilhas

Responda **sim**, **parcialmente** ou **não**. “Parcialmente” exige prova: reunião realizada ou versão instalada não demonstram, por si, que o fluxo funciona.

#	Pergunta	Trilha	Sim / Parcial / Não
1	Há patrocinador executivo e coordenador responsáveis pela implementação?	Comum	
2	Existe inventário das operações, contratos, documentos, sistemas e parceiros?	Comum	
3	As decisões críticas possuem fundamento, responsável e evidência esperada?	Comum	
4	Os fluxos foram testados da venda ao registro contábil?	Comum	
5	Há painel de pendências, falhas, valores e prazos?	Comum	
6	O radar normativo indica quais decisões precisam ser revistas?	Comum	
7	Pacotes, gastronomia, spa, transfer e serviços de parceiro estão classificados e cadastrados?	H	
8	PMS, PDV, ERP, pagamentos e contabilidade usam os mesmos identificadores?	H	

9	Cancelamento, voucher, OTA e cartão virtual são conciliados por reserva?	H	
10	Cada componente da viagem foi classificado como intermediado ou fornecido diretamente?	O	
11	A dedução de repasse depende de documento, valor coincidente, referência e prova financeira?	O	
12	CRM, reservas, ERP e emissão vinculam cobrança, repasse, fee, câmbio e cancelamento?	O	

Leitura gerencial. Três ou mais respostas “não” indicam falta de controle sobre partes relevantes do projeto. Isso não significa irregularidade automática; significa que o comitê deve priorizar diagnóstico, decisões e testes.

5. O mapa técnico em uma página

A EC nº 132/2023 reorganizou a tributação do consumo e estabeleceu a transição até 2033. A LC nº 214/2025 regulamentou IBS, CBS e Imposto Seletivo; a LC nº 227/2026 instituiu o Comitê Gestor do IBS e alterou, entre outras normas, a LC nº 214/2025.^{[1] [4] [5]}

Termo técnico	Tradução para a gestão
IBS	Imposto compartilhado por Estados, Distrito Federal e Municípios, que substituirá gradualmente ICMS e ISS.
CBS	Contribuição federal que substituirá PIS/Cofins conforme a transição.

Regime específico	Regras próprias de certas atividades, como hotelaria, A&B e agências de turismo. Não se estendem automaticamente a tudo que a empresa vende.
Não cumulatividade	Possibilidade de crédito quando a aquisição, o documento e as condições legais permitem. Não é desconto automático.
Segregação	Separação de componentes submetidos a tratamentos diferentes no contrato, cadastro, documento e controle.
Base líquida do agenciamento	Valor cobrado menos repasses documentalmente admitidos, somente para componentes efetivamente intermediados.
Base integral	Valor total da operação quando a empresa fornece diretamente a obrigação turística ou quando a dedução não se sustenta.
Destino	Regra que direciona o IBS conforme o local definido na lei; para o fee de intermediação, em regra, relaciona-se ao domicílio do adquirente.
Split payment	Segregação do IBS/CBS na liquidação financeira, com implementação gradual. Não é retenção geral já operacional em agosto de 2026.
Imposto Seletivo	Tributo sobre bens e serviços definidos em lei; bebidas alcoólicas estão no campo de incidência, mas as alíquotas dependem de lei ordinária.

Dois regimes que merecem atenção especial

Atividade	Base normativa	Mensagem executiva
Hotelaria	Arts. 277 a 283 da LC nº 214/2025	Operações elegíveis têm redução de 40% das alíquotas-padrão; o prestador segue regras gerais de crédito e o adquirente da hospedagem

		não se credita. A&B fornecido pelo estabelecimento observa o regime próprio de bares e restaurantes.[1] [2] [3]
Agências e operadores	Arts. 288 a 291 da LC nº 214/2025 e regulamentação correspondente	A dedução de repasses pertence à intermediação efetiva e exige coerência jurídica, fiscal, encadeamento documental e repasse. Fornecimento direto tende à base integral. Análise é por componente.[1] [2] [3]

Cuidado terminológico: “redução de 40%” significa redução das alíquotas-padrão aplicáveis à operação elegível; não significa “alíquota de 40%”.^[1]

6. Linha do tempo: o projeto não termina em 2026

Período	Marco	Prioridade do comitê
2026	Período inicial de testes e cronograma dos documentos fiscais eletrônicos	Governança, classificação, cadastro, testes, política contábil e evidências.
2027–2028	Entrada da CBS, do Imposto Seletivo e do IBS transitório, conforme o desenho constitucional	Preço, contratos, crédito efetivo, caixa, repasses e revisão de sistemas.
2029–2032	Substituição gradual de ICMS e ISS pelo IBS	Coexistência de regras, versões de cadastro, conciliação e prevenção de duplicidades.
2033	Extinção de ICMS e ISS no desenho constitucional	Encerramento controlado dos processos transitórios.

Os marcos decorrem dos arts. 125 a 129 do ADCT, incluídos pela EC nº 132/2023, e das regras transitórias da LC nº 214/2025.^{[1] [4]}

7. Atualizações oficiais de agosto de 2026

Tema	O que ocorreu	O que o comitê deve fazer
Cronograma dos DF-e	O Ato Conjunto nº 4/2026 fixou datas por documento, incluindo NF-e/NFC-e em 3/8/2026, NFS-e geral em 1º/10/2026 e documentos do Simples em 1º/1/2027, observadas as hipóteses do ato.[6]	Identificar o documento de cada operação e provar os testes.
Validações automáticas	O Ato Técnico Conjunto nº 1/2026 adiou determinadas validações e rejeições; não suspendeu a necessidade de adequação.[7]	Continuar preenchendo, testando e corrigindo a causa das inconsistências.
PNCT 2026	O Ato Conjunto nº 5/2026 regulamentou adaptação assistida às obrigações de emissão. Na hipótese de falha, a permanência depende dos critérios do ato.[8] [12]	Monitorar comunicações, demonstrar evolução e corrigir falhas com rastreabilidade.
Split payment	O desenvolvimento técnico prossegue e o manual disponível descreve etapa preliminar, sem retenção geral automática para todas as vendas em agosto de 2026.[9] [16]	Mapear liquidações, simular caixa e preparar integrações sem comunicar o mecanismo como plenamente implantado.

Parte II — Trilha H: hotelaria de luxo

Esta trilha foi construída para negócios em que o serviço personalizado é parte central da proposta de valor e as funções frequentemente se acumulam. O objetivo não é adicionar burocracia, mas criar controles enxutos para que a experiência, o preço, o documento e a contabilidade permaneçam coerentes.

Como ler: escolha a frente mais próxima do problema atual. Ao final de cada capítulo, cobre uma decisão, um responsável e uma prova de conclusão.

H1. Produto, preço e experiência: hospedagem, café da manhã, gastronomia autoral, minibar, álcool, pacotes, spa, transfer, descontos, cortesias, upgrades e amenidades

Em linguagem simples

Na hospitalidade autoral, o produto raramente é apenas uma cama para dormir. A experiência é composta por hospedagem, café da manhã, gastronomia autoral, minibar, bebidas alcoólicas, pacotes românticos, spa, transfer, serviços de parceiros locais, descontos, cortesias, upgrades e amenidades. Para o hóspede, tudo isso forma uma vivência única, fluida e inesquecível, onde cada detalhe é pensado para encantar. Para a gestão tributária, no entanto, cada um desses elementos pode ter um tratamento completamente diferente sob as regras do IBS (Imposto sobre Bens e Serviços) e da CBS (Contribuição sobre Bens e Serviços).

A Reforma Tributária exige que o empreendimento de hotelaria de luxo saiba exatamente o que está vendendo, como cada item é classificado e qual é a memória econômica por trás de cada pacote ou cortesia oferecida. Não basta mais lançar um valor global no sistema. É preciso entender que a diária, o vinho servido no jantar, a massagem no spa e o transfer do aeroporto possuem naturezas distintas. O desafio é manter a magia da experiência para o cliente enquanto se constrói uma retaguarda operacional e fiscal rigorosa, capaz de segregar essas receitas sem burocratizar o atendimento.

Por que a Direção deve se importar

A margem de lucro e a viabilidade financeira de uma operação enxuta dependem intrinsecamente da precificação correta. Se a Direção não compreender a carga tributária de cada componente da experiência, o preço final pode ser construído sobre premissas incorretas. Isso afeta diretamente o caixa e a sustentabilidade do negócio. Além disso, a falta de clareza na separação dos serviços pode levar ao pagamento de impostos a maior ou à perda de créditos legítimos nas aquisições permitidas que poderiam reduzir o custo líquido da operação.

Em um hotel boutique, a personalização e os pacotes autorais tornam importante demonstrar a composição do preço. Diária, jantar harmonizado e vinho ou espumante podem envolver tratamentos distintos. Sem critério econômico e documentação, aumenta o risco de questionamento e correções com impacto em margem. A Direção deve liderar porque a contabilidade, ao final do mês, não substitui uma decisão ausente na concepção do produto.

Se nada for feito

Se o empreendimento vender pacotes sem identificar componentes e sem memória econômica, terá dificuldade para demonstrar o tratamento adotado. Em um pacote com hospedagem, jantar e bebida alcoólica, a ausência de separação pode levar a questionamento, correção de cadastro ou aplicação inadequada de regimes. O impacto financeiro depende da composição, do preço e da posição validada para a operação.

Cortesias, upgrades e amenidades precisam de política comercial e registro compatíveis com a realidade. A ausência de justificativa dificulta distinguir promoção, ajuste de serviço, consumo interno e operação onerosa, elevando retrabalho e risco de questionamento. O controle deve ser proporcional e não pode prejudicar a experiência do hóspede.

Sequência para fazer corretamente

1. **Inventariar a oferta:** Liste meticulosamente todos os produtos, serviços, pacotes, cortesias e amenidades oferecidos aos hóspedes. Nada pode ficar de fora, desde a diária até o transfer e o serviço de concierge.
2. **Classificar os componentes:** Determine o tratamento tributário de cada item. Separe o que é hospedagem, o que é A&B (alimentos e bebidas), o que é serviço de terceiros (como um parceiro local de passeios) e o que está sujeito a regras específicas (como bebidas alcoólicas).
3. **Elaborar a memória econômica:** Documente o valor individual de cada componente dentro de pacotes e ofertas combinadas. Se um pacote custa R\$ 3.000, quanto corresponde à diária, quanto ao jantar e quanto ao spa?
4. **Ajustar sistemas e cadastros:** Garanta que o PMS (Property Management System), PDV (Ponto de Venda) e ERP reflitam a classificação e a segregação corretas. O sistema deve estar preparado para emitir os documentos fiscais adequados para cada item.
5. **Revisar a política de cortesias e descontos:** Estabeleça regras claras, documentadas e aprovadas pela Direção para a concessão de benefícios, upgrades, vouchers e amenidades.

6. **Treinar a equipe:** Capacite os colaboradores de Reservas, Recepção, Concierge e A&B para registrar corretamente as vendas, os consumos e as reservas internacionais (inclusive via OTA), garantindo que a informação nasça correta no sistema.

Responsáveis

Ação	Quem executa	Quem valida	Quem decide
Inventário detalhado da oferta	Comercial / Reservas / A&B	Gerente-geral	Direção / Proprietário
Classificação tributária dos itens	Contabilidade / Assessoria	Gerente-geral	Direção / Proprietário
Elaboração da memória econômica	Financeiro / Comercial	Contabilidade	Direção / Proprietário
Ajuste de sistemas e cadastros	TI / Fornecedor do sistema	Financeiro / Contabilidade	Gerente-geral
Definição da política de cortesias	Comercial / Recepção	Gerente-geral	Direção / Proprietário
Treinamento da equipe operacional	RH / Gerentes de área	Gerente-geral	Direção / Proprietário

Papel da assessoria

A assessoria jurídica-tributária pode apoiar a validação dos componentes da experiência, especialmente nas áreas de fronteira. Serviços de spa prestados por terceiros, transfers, eventos intimistas, gastronomia autoral e bebidas alcoólicas exigem análise conforme a operação. A assessoria também pode revisar a memória econômica dos pacotes para verificar se os critérios são coerentes, reproduzíveis e documentados, reduzindo incertezas sem presumir que toda diferença de proporção represente subfaturamento.

Além disso, a assessoria pode apoiar a documentação de cortesias, descontos e reservas internacionais, reduzindo incertezas. O objetivo não é engessar a operação, mas traduzir a posição jurídica em requisitos claros para o sistema e para a equipe, preservando a experiência sem prometer ausência de questionamentos.

Prova de conclusão

A prova de que esta etapa foi concluída com sucesso é a existência de um **Catálogo Mestre de Produtos e Serviços** atualizado, com a respectiva classificação tributária validada pela contabilidade e pela assessoria. Além disso, deve haver um **Dossiê de Memória Econômica** para cada pacote oferecido (como o pacote romântico ou de lua de mel), demonstrando a composição do preço de forma transparente.

Por fim, testes práticos no sistema (PMS/PDV) devem comprovar que a venda de um pacote, a concessão de um upgrade ou o registro de um consumo no minibar resultam na emissão correta dos documentos fiscais, com a devida segregação dos itens e aplicação das alíquotas correspondentes. A evidência final é um fluxo de faturamento que funciona perfeitamente do check-in ao check-out.

Classificação jurídica

Tema	Classificação	Justificativa
Segregação de receitas por componente	Obrigação normativa	A legislação exige a identificação clara da base de cálculo para cada tributo incidente sobre a operação.
Memória econômica de pacotes e eventos	Consequência operacional	Necessária para justificar a segregação de receitas e a precificação perante a fiscalização.
Política documentada de cortesias e upgrades	Boa prática	Protege a empresa contra presunções de omissão de receita ou distribuição disfarçada de lucros.
Tributação de bebidas alcoólicas e minibar	Tema em evolução	As regras específicas e alíquotas do Imposto Seletivo ainda dependem de lei ordinária e monitoramento contínuo.

Referências

- [1] Emenda Constitucional nº 132/2023. [2] Lei Complementar nº 214/2025.
[3] Lei Complementar nº 227/2026.

H2. Reservas, canais e parceiros

A experiência começa na reserva, mas a conformidade tributária começa no canal

Em linguagem simples

Para o hóspede, a reserva é a garantia de que sua experiência em um empreendimento de hotelaria de luxo está confirmada. Para a gestão, a reserva é um contrato que envolve diferentes canais (reserva direta, OTA, agência de viagens), meios de pagamento (cartão de crédito, cartão virtual, transferência) e parceiros locais (concierge, transfer, experiências). A Reforma Tributária exige que o empreendimento saiba exatamente quem vendeu, quem cobrou, quem prestou o serviço e quem deve emitir o documento fiscal em cada etapa dessa cadeia.

Por que a Direção deve se importar

A complexidade das reservas em empreendimentos de luxo está na personalização. Um pacote romântico pode incluir hospedagem, gastronomia, vinho ou espumante, spa e transfer. Se o empreendimento não identificar os componentes e o papel de cada parceiro, poderá aplicar tratamento incompatível com a operação ou documentar como próprio um serviço de terceiro. Sinais, cancelamentos, *no-shows* e remarcações também alteram caixa, documentos e ajustes.

Se nada for feito

Se o empreendimento continuar tratando todas as reservas da mesma forma, independentemente do canal ou dos componentes incluídos, poderá enfrentar:

- **Pagamento de imposto a maior:** tributar o valor total de um pacote romântico sem segregar a hospedagem (que pode ter regime específico) dos serviços de terceiros (como transfer ou spa).
- **Problemas de conciliação:** dificuldade em conciliar os repasses de OTAs e agências (especialmente via cartão virtual) com os documentos fiscais emitidos.
- **Risco de autuação:** não emitir o documento fiscal correto no momento adequado (ex: no recebimento do sinal ou na conclusão do serviço) ou emitir documento para serviços prestados por parceiros locais sem a devida documentação de repasse.
- **Perda de caixa:** não recuperar impostos pagos sobre reservas canceladas ou *no-shows* por falta de rastreabilidade e documentação adequada.

Sequência para fazer corretamente

1. **Mapear os canais e parceiros:** liste todos os canais de venda (direto, OTA, agência) e parceiros locais (conciierge, transfer, spa, guias).
2. **Definir o fluxo de cada canal:** estabeleça quem cobra do hóspede, quem retém a comissão, como o repasse é feito (ex: cartão virtual) e quem emite o documento fiscal para o hóspede e para a comissão.
3. **Segregar os componentes dos pacotes:** em pacotes como o romântico ou de experiências, separe o valor da hospedagem, da gastronomia autoral, das bebidas (vinho/espumante) e dos serviços de terceiros.
4. **Padronizar o tratamento de sinais e cancelamentos:** defina o momento de emissão do documento fiscal para sinais (adiantamentos) e o procedimento para cancelamentos, *no-shows* e remarcações, garantindo a rastreabilidade para estornos.
5. **Ajustar reservas internacionais:** estabeleça o fluxo para reservas internacionais, considerando o câmbio e a documentação necessária para comprovar a exportação de serviços, se aplicável, sem presumir exportação apenas por haver hóspede estrangeiro.
6. **Configurar o sistema (PMS/Motor de Reservas):** garanta que o sistema reflita essas regras, segregando os itens e gerando os dados necessários para a emissão correta dos documentos fiscais.

Responsáveis

- **Reservas/Comercial:** negocia com canais e parceiros, cria pacotes e aplica a composição aprovada no momento da venda.
- **Financeiro:** concilia os recebimentos (incluindo cartões virtuais), repasses e comissões, e gerencia os sinais e estornos de cancelamentos.
- **Recepção/Conciierge:** registra o consumo extra e os serviços de parceiros locais durante a estada.
- **Contabilidade/Fiscal:** orienta sobre o momento de emissão dos documentos fiscais e as regras para cada tipo de serviço e canal.
- **Direção:** aprova políticas de vendas, pacotes e parcerias considerando margem, risco tributário e capacidade operacional.

Papel da assessoria

A assessoria jurídica-tributária pode analisar contratos com OTAs, agências e parceiros, identificando responsabilidades, dados e documentos. Também pode orientar a análise de sinais, cancelamentos e *no-shows* e apoiar a estruturação de pacotes para que contrato, composição, preço, documento e execução permaneçam coerentes, sem presumir economia ou ausência de risco. Nas reservas internacionais e

nos vouchers, ajuda a registrar premissas e pontos ainda dependentes de validação individual.

Prova de conclusão

O empreendimento deve ter um **Manual de Reservas e Faturamento** atualizado, detalhando o fluxo tributário e documental para cada canal de venda e tipo de pacote. Além disso, deve apresentar relatórios do PMS que comprovem a segregação correta dos itens vendidos e a conciliação financeira dos repasses de OTAs e cartões virtuais, com testes documentados de emissão de notas fiscais para sinais, cancelamentos e *no-shows*.

Classificação jurídica e operacional

Tema	Classificação	Ação recomendada
Segregação de pacotes (hospedagem, A&B, serviços)	Obrigação normativa	Configurar o PMS para separar os itens desde a reserva.
Emissão de documento fiscal para sinal/adiantamento	Obrigação normativa	Emitir o documento no momento do recebimento, conforme a regra vigente.
Tratamento de cancelamentos e *no-shows*	Consequência operacional	Criar fluxo para estorno e documentação que comprove a não prestação do serviço.
Conciliação de repasses de OTAs e cartões virtuais	Boa prática	Implementar rotina financeira rigorosa para cruzar recebimentos e documentos fiscais.
Documento do parceiro	Consequência operacional	Identificar quem presta, cobra e documenta cada serviço e refletir a responsabilidade no contrato.
Regras para reservas internacionais e câmbio	Tema em evolução	Acompanhar as regulamentações sobre exportação de serviços e conversão de moedas.

Detalhamento dos fluxos críticos

1. Reserva direta, OTA, agência e cartão virtual

A forma como a reserva entra no empreendimento define o fluxo financeiro e tributário.

- **Reserva direta:** o empreendimento cobra do hóspede e emite o documento fiscal pelo valor total.
- **Agência de viagens:** a agência pode atuar como intermediária (o empreendimento fatura para o hóspede e paga comissão à agência) ou comprar para revender (o empreendimento fatura para a agência). A análise é por componente, exigindo intermediação efetiva, repasse e encadeamento documental para justificar a base líquida.
- **OTA (Online Travel Agency):** o modelo mais comum é a OTA cobrar do hóspede, reter sua comissão e repassar o valor líquido para o empreendimento, muitas vezes via **cartão virtual (VCC)**.

O ponto de atenção: no modelo comissionado, a empresa deve validar se sua receita corresponde ao valor bruto da hospedagem e se a OTA documenta a comissão. Emitir apenas pelo líquido do cartão virtual sem documentar a comissão pode configurar omissão de receita.

2. Sinal, cancelamento, no-show, remarcação e voucher

A gestão de luxo lida frequentemente com adiantamentos (sinais) para garantir reservas e políticas flexíveis de remarcação.

- **Sinal:** o recebimento antecipado pode configurar fato gerador do imposto, exigindo a emissão do documento fiscal no momento do pagamento, e não apenas no *check-out*.
- **Cancelamento e *no-show*:** se o hóspede cancela ou não comparece, e o empreendimento retém o valor (multa), a natureza dessa receita muda. Deixa de ser prestação de serviço de hospedagem e passa a ser indenização, o que pode ter tratamento tributário diferente.
- **Remarcação e voucher:** se o valor pago for convertido em crédito (voucher) para uso futuro, é preciso controlar esse saldo no sistema para que a tributação ocorra no momento da efetiva utilização do serviço.

3. Reservas internacionais e câmbio

Empreendimentos de hotelaria de luxo atraem muitos estrangeiros. A venda para não residentes pode ter regras específicas de isenção ou imunidade, dependendo de como a legislação tratar a exportação de serviços turísticos. Não presuma exportação de serviço apenas por haver hóspede estrangeiro. Além disso, a variação cambial entre o momento da reserva, o pagamento e o repasse (especialmente via OTAs internacionais) exige controle financeiro rigoroso para que a base de cálculo do imposto

seja o valor correto em reais. Invoice estrangeira e fornecedor informal permanecem lacunas documentais.

4. Concierge e parceiro local: quem vende, presta, cobra, emite e repassa

O serviço de concierge é um diferencial na hospitalidade autoral, organizando transfers, reservas em restaurantes, serviços de bem-estar e eventos intimistas.

- **Se o empreendimento apenas indica:** o parceiro cobra do hóspede e emite a nota fiscal. O empreendimento não tem impacto tributário (exceto se receber comissão pela indicação).
- **Se o empreendimento inclui no pacote ou cobra na comanda:** o empreendimento está intermediando ou revendendo o serviço. É crucial definir se o empreendimento emitirá a nota fiscal pelo valor total (assumindo o custo tributário) ou se atuará apenas como arrecadador, repassando o valor ao parceiro, que deverá emitir a nota contra o hóspede. A falta de clareza nesse fluxo pode fazer o empreendimento pagar imposto sobre um serviço que não prestou.

Atenção: a venda de experiências complexas (ex: pacote romântico com transfer terceirizado e jantar autoral) exige que o PMS consiga "quebrar" o valor total nos diferentes componentes, aplicando a regra tributária correta para cada um. Não trate tudo genericamente como "diária" ou "pacote". [1] [2]

H3. Compras, créditos e custo líquido

Comprar bem na hotelaria de luxo não significa escolher apenas o menor preço. Significa conhecer o **custo líquido**: preço, frete, prazo, qualidade, risco de ruptura, custo de correção e crédito tributário que pode ser efetivamente apropriado. A experiência autoral exige insumos de alta qualidade, e a gestão financeira precisa medir se a aquisição incorpora custos ou créditos não confirmados.

Crédito potencial, comprovável e apropriado

Em linguagem simples

O crédito não é um desconto concedido pelo fornecedor nem um valor que o comprador pode subtrair automaticamente do preço. É um direito condicionado às regras da operação, à documentação e às exigências legais. Por isso, o empreendimento de hotelaria de luxo deve distinguir três números:

Número	O que representa
Crédito potencial	Estimativa usada na cotação ou no orçamento.
Crédito comprovável	Valor sustentado pela operação, pelo documento e pelas condições legais.
Crédito apropriado	Valor efetivamente reconhecido na apuração pelo responsável tributário.

Por que a Direção deve se importar

Se o setor de Compras compara fornecedores descontando um crédito que depois não se confirma, o custo real será maior do que o apresentado na aprovação. A empresa pode escolher a proposta "mais barata" para o enxoval ou para a gastronomia autoral e descobrir que ela gerou mais retrabalho, atraso, perda de crédito ou risco documental.

Se nada for feito

O hotel pode superestimar a margem, reconhecer crédito sem suporte suficiente, perder prazo operacional na correção de documentos ou acumular divergências entre estoque, compras e contabilidade. O problema não é apenas fiscal: a gerência passa a tomar decisões de suprimento com custo incompleto, afetando a rentabilidade de pacotes românticos e eventos intimistas.

Sequência para fazer corretamente

1. **Selecionar as categorias críticas** por valor, volume e risco de ruptura (ex: alimentos, bebidas, amenities, enxoval).
2. **Mapear o fluxo** de cotação, pedido, recebimento, documento, pagamento e crédito.
3. **Definir os critérios de custo líquido**, deixando claro que crédito estimado não é crédito apropriado.
4. **Revisar cadastros de fornecedores e estabelecimentos.**
5. **Conferir pedido, entrega e documento** antes do pagamento.
6. **Criar fila de exceções** para documento divergente, fornecedor reincidente e crédito bloqueado.
7. **Medir mensalmente** crédito potencial, comprovável e apropriado.
8. **Revisar a decisão de compra** quando o custo real divergir do orçamento.

Responsáveis

Coordenação	Responsabilidade
Compras	Negocia e compara custo total, não apenas preço de face.
Recebimento/Estoque	Confirma quantidade, qualidade, perda e destino.
Financeiro/Contabilidade	Confere documento, pagamento e crédito conforme a regra.
Núcleo responsável	Aprova critérios, acompanha exceções e resolve dependências.

Papel da assessoria

A assessoria jurídica-tributária define premissas de crédito, orienta casos controversos e ajuda a traduzir requisitos para contratos e homologação de fornecedores, garantindo que o empreendimento não assuma riscos desnecessários.

Prova de conclusão

Política de compras por custo líquido, cadastro saneado e relatório que concilia crédito esperado e efetivamente apropriado.

Classificação jurídica

Obrigação normativa: os arts. 47 a 56 da LC nº 214/2025 disciplinam apropriação e utilização de créditos; os regulamentos tratam do documento idôneo e das operações desacobertadas.^[1] ^[2] ^[3]

Consequência operacional: validar a aquisição e as condições legais antes de reduzir o custo gerencial pelo crédito.

Fornecedores locais, artesanais e do Simples

Em linguagem simples

Empreendimentos de hotelaria de luxo frequentemente valorizam a cultura local, adquirindo produtos artesanais, ingredientes regionais e serviços de pequenos parceiros locais. Muitos desses fornecedores operam no Simples Nacional ou como microempreendedores. A Reforma Tributária traz regras específicas sobre como o crédito é calculado quando a compra é feita desses fornecedores.

Por que a Direção deve se importar

A escolha de um fornecedor local agrega valor à experiência do hóspede, mas pode impactar o custo líquido se o crédito apropriado for menor do que o de um fornecedor no regime regular. A Direção precisa equilibrar o valor percebido pelo cliente (ex: um queijo artesanal no café da manhã) com o impacto financeiro da aquisição.

Se nada for feito

O empreendimento pode descontinuar parcerias valiosas por falta de entendimento das regras de crédito, ou, inversamente, manter fornecedores ineficientes sem perceber o aumento do custo líquido.

Sequência para fazer corretamente

1. **Mapear os fornecedores locais e do Simples** que são essenciais para a experiência autoral.
2. **Calcular o custo líquido** comparativo entre fornecedores do Simples e do regime regular.
3. **Avaliar o valor agregado** do produto artesanal ou local na percepção do hóspede.
4. **Ajustar a precificação** dos serviços (ex: gastronomia autoral, pacotes) se o custo líquido aumentar.
5. **Orientar os fornecedores** sobre os dados e documentos necessários à análise do crédito possível.

Responsáveis

Coordenação	Responsabilidade
Compras/A&B	Identifica fornecedores essenciais e avalia o impacto na experiência.
Financeiro/Contabilidade	Calcula o custo líquido e o crédito aplicável.
Direção	Decide sobre a manutenção de fornecedores estratégicos.

Papel da assessoria

A assessoria esclarece as regras de creditamento nas compras de optantes do Simples Nacional e ajuda a estruturar a comunicação com esses parceiros para adequação documental.

Prova de conclusão

Matriz de fornecedores locais e do Simples com análise de custo líquido e valor agregado documentada.

Classificação jurídica

Obrigação normativa: regras específicas de creditamento na aquisição de optantes do Simples Nacional. **Boa prática:** manter o equilíbrio entre custo líquido e a proposta de valor da hospitalidade autoral.

Enxoval, alimentos, bebidas, amenities, manutenção e tecnologia

Em linguagem simples

Essas categorias são relevantes para a operação de luxo e possuem particularidades. Alimentos e bebidas podem ter tratamentos próprios; amenities e enxoval afetam a experiência; manutenção e tecnologia sustentam a continuidade da propriedade.

Por que a Direção deve se importar

Erros na classificação fiscal ou na documentação dessas compras afetam o crédito apropriado e, conseqüentemente, o custo da diária, do restaurante ou do spa. Um sistema de tecnologia (PMS, motor de reservas) mal contratado pode gerar passivos ou ineficiências operacionais.

Se nada for feito

O hotel pode deixar de aproveitar créditos legítimos ou precisar corrigir a classificação de itens submetidos a regras específicas, como determinadas bebidas alcoólicas ou mercadorias sujeitas a tratamento próprio.

Sequência para fazer corretamente

1. **Revisar o cadastro de produtos** (NCM, descrição) para todas as categorias críticas.
2. **Validar a tributação** aplicável a cada item (ex: alíquota reduzida para certos alimentos, imposto seletivo para bebidas).
3. **Garantir a rastreabilidade** da compra até o consumo (ex: do almoxarifado para o minibar ou restaurante).
4. **Revisar contratos de tecnologia e manutenção** para assegurar a correta emissão de notas fiscais de serviço.

Responsáveis

Coordenação	Responsabilidade
Compras/Estoque	Mantém o cadastro de produtos atualizado e correto.

Contabilidade/Fiscal	Valida a classificação fiscal e as regras de tributação.
TI/Manutenção	Acompanha a execução dos contratos de serviços.

Papel da assessoria

A assessoria pode revisar itens complexos e orientar a análise de regimes e alíquotas, reduzindo incertezas de classificação.

Prova de conclusão

Cadastro de produtos saneado e validado, com regras de tributação parametrizadas no sistema.

Classificação jurídica

Obrigação normativa: correta classificação fiscal e aplicação das regras de tributação por produto. **Consequência operacional:** necessidade de manter o cadastro mestre atualizado e integrado entre os sistemas.

Perdas, estoque e saldo remanescente de PIS/Cofins

Em linguagem simples

O crédito acompanha uma aquisição, mas certos eventos posteriores exigem ajuste. A lei determina estorno quando o bem perece, deteriora-se, é roubado, furtado ou extraviado. Além disso, saldos antigos de PIS/Cofins não desaparecem com a transição, mas exigem comprovação para serem utilizados.

Por que a Direção deve se importar

Na hotelaria de luxo, itens de alto valor (como vinhos finos, espumantes, enxoval premium) circulam por muitos pontos. Se uma garrafa quebra ou um lençol é danificado e a perda não possui motivo, valor e responsável, a empresa não consegue ajustar o crédito nem medir a causa econômica da perda. Quanto aos saldos de PIS/Cofins, deixar de mapear um crédito válido significa perda de dinheiro.

Se nada for feito

O empreendimento pode precisar corrigir créditos relacionados a perdas ou deixar de utilizar saldos legítimos de PIS/Cofins quando faltar documentação adequada.

Sequência para fazer corretamente

1. **Padronizar os motivos** de perda, avaria, furto, roubo e extravio.

2. **Registrar o evento na origem**, com item, quantidade, data, local e responsável (ex: quebra de taça no restaurante, dano no enxoval).
3. **Definir alçada de aprovação** conforme materialidade.
4. **Integrar ou comunicar o evento** ao Financeiro/Contabilidade para o ajuste aplicável.
5. **Inventariar os saldos** de PIS/Cofins por período e origem.
6. **Conciliar** contabilidade, declarações e documentos para validar o saldo.
7. **Manter dossiê por saldo** e acompanhar a realização.

Responsáveis

Coordenação	Responsabilidade
Operações/A&B/Governança	Registra as perdas e avarias na origem.
Estoque/Controladoria	Analisa reincidência e causas das perdas.
Financeiro/Contabilidade	Executa os ajustes tributários e gerencia os saldos de PIS/Cofins.

Papel da assessoria

A assessoria avalia o fundamento e a controvérsia dos saldos de PIS/Cofins, sem presumir que o saldo contábil é automaticamente recuperável, e orienta sobre os procedimentos formais para estorno de créditos por perdas.

Prova de conclusão

Relatório de perdas reconciliado com estoque e contabilidade; inventário conciliado e dossiê documental por saldo de PIS/Cofins.

Classificação jurídica

Obrigação normativa: o art. 47, § 6º, da LC nº 214/2025 prevê o estorno do crédito nas hipóteses nele indicadas; os arts. 378 a 381 disciplinam os saldos credores remanescentes de PIS/Cofins.^[1] **Boa prática:** usar o núcleo responsável para integrar Estoque, A&B, Governança e Contabilidade no controle de perdas.

H4. Sistemas, documentos e dados

Em linguagem simples

Na operação de um empreendimento de hotelaria de luxo, a experiência do hóspede deve ser fluida e invisível. No entanto, nos bastidores, essa fluidez depende de uma orquestração tecnológica rigorosa. O PMS (Property Management System) gerencia as reservas e a conta do hóspede; o PDV (Ponto de Venda) registra o consumo no restaurante de gastronomia autoral ou no spa; o ERP (Enterprise Resource Planning) consolida o financeiro e a contabilidade; o motor de reservas capta vendas diretas; e os meios de pagamento processam as transações.

Com a Reforma Tributária, esses sistemas não podem mais operar como ilhas isoladas. Eles precisam compartilhar um **catálogo mestre** (uma lista oficial de produtos, serviços, fornecedores e regras que deve ser igual entre os sistemas) e um **identificador da reserva** (um código comum entre reserva, pagamento, documento, cancelamento, estorno e voucher). A integração ajuda a preservar o mesmo significado para o pacote desde a venda no site até o documento e o registro no check-out.

Por que a Direção deve se importar

A tecnologia na hospitalidade de luxo não serve apenas para emitir notas; ela protege a margem e a experiência. Se o PMS e o ERP tratam itens diferentes como se fossem iguais, o imposto pode ser calculado sobre um cadastro inadequado.

Além disso, a falta de um identificador comum da reserva dificulta a conciliação de pagamentos, comissões de OTAs e repasses a parceiros locais (como guias ou empresas de transfer). Quando a contabilidade não consegue rastrear a origem de um recebimento, o custo de conformidade aumenta e o caixa fica cego. A Direção deve exigir que a arquitetura de sistemas suporte a complexidade da operação sem burocratizar o atendimento.

Se nada for feito

Se o empreendimento mantiver sistemas desconectados ou cadastros divergentes, as consequências aparecerão rapidamente no caixa e na recepção:

- **Retrabalho e erros no check-out:** A equipe precisará ajustar contas manualmente, atrasando a saída do hóspede e prejudicando a experiência de luxo.
- **Tributação incorreta:** Produtos com tratamentos diferentes (como hospedagem, vinho e serviços de spa) podem ser tributados de forma inadequada se não houver segregação correta no sistema.

- **Perda de rastreabilidade:** Cancelamentos, no-shows e vouchers podem ficar perdidos entre o motor de reservas e o PMS, gerando inconsistências financeiras e fiscais.
- **Falsa sensação de prontidão:** A autorização técnica do documento não prova, por si só, que o tratamento jurídico foi correto.

Sequência para fazer corretamente

1. **Inventariar:** Liste todos os sistemas utilizados (PMS, PDV, ERP, motor de reservas, meios de pagamento), versões, integrações, fornecedores e documentos emitidos.
2. **Aprovar a matriz de decisões:** Defina o tratamento de cada evento antes da configuração.
3. **Construir a tabela de correspondência:** Desenvolva o catálogo mestre, classificando cada item de acordo com as regras tributárias e eliminando itens genéricos.
4. **Implementar o identificador comum:** Garanta que um código único acompanhe a transação em todos os sistemas, até a contabilidade.
5. **Transformar decisões em requisitos:** Trabalhe com os fornecedores de software para parametrizar os sistemas em ambiente controlado.
6. **Testar cada jornada crítica:** Execute o fluxo ponta a ponta (venda direta, OTA, pacote romântico, cancelamento, no-show) com usuários reais, e não apenas cada tela isolada.
7. **Plano de contingência:** Estabeleça o procedimento técnico aplicável quando o fluxo normal de emissão não está disponível, conforme a documentação técnica do documento.
8. **Controlar mudanças futuras:** Monitore mudanças de versão, leiaute e cadastro.

Responsáveis

Papel	Responsabilidade
Direção / Gerência-Geral	Aprovar a prioridade, o critério de aceite e o risco residual, garantindo que a experiência do hóspede não seja impactada.
TI / Fornecedores de Sistema	Implementar e documentar a configuração, preservando o identificador e os eventos entre plataformas.
Financeiro / Contabilidade	Validar o resultado documental, a apuração e o registro contábil.

Recepção / Operações	Confirmar que a tela e o procedimento representam a rotina real e executar os testes ponta a ponta.
-----------------------------	---

Papel da assessoria

A assessoria jurídica-tributária atua como tradutora entre a lei e a tecnologia. Ela não programa o sistema, mas traduz a norma em requisito e impede que a solução tecnológica escolha sozinha o tratamento jurídico. A assessoria pode revisar o catálogo mestre e apontar itens que exigem validação de classificação. Além disso, apoia a elaboração dos cenários de teste, assegurando que as situações mais complexas sejam homologadas antes de entrarem em produção.

Prova de conclusão

A etapa estará concluída quando o empreendimento possuir:

- **Catálogo mestre versionado**, tabela de correspondência e lista de integrações com responsáveis e testes.
- **Dossiê de homologação** com roteiro, resultado esperado, evidências, falhas, correções, reteste e aceite.
- **Roteiro de contingência disponível** na operação e simulação concluída pela equipe responsável.

Classificação jurídica

Tema	Classificação	Justificativa
Emissão de documentos fiscais	Obrigação normativa	Observar leiautes, campos, padrões técnicos e regras do documento aplicável [2] [3].
Integração de sistemas e catálogo mestre	Consequência operacional	Os sistemas devem preservar a informação necessária ao cumprimento das obrigações e à prova da operação [1] [2] [3].
Homologação e testes	Boa prática	O controle de versão e a aprovação de novos itens aumentam a confiabilidade da implementação.
Identificador comum da reserva	Boa prática	Facilita a rastreabilidade e a conciliação, reduzindo

		erros e custos administrativos.
Contingência	Obrigação normativa	Os arts. 136 a 138 dos regulamentos tratam da contingência e da transmissão posterior, ressalvadas as hipóteses técnicas aplicáveis. Não há prazo geral de 24 horas que possa ser usado indistintamente [2] [3].

H5. Caixa, contabilidade e regime

A operação de um empreendimento de hotelaria de luxo exige um controle rigoroso do caixa. O valor bruto de uma reserva raramente corresponde ao valor que entra efetivamente na conta bancária. Comissões, taxas financeiras, antecipações e estornos compõem um cenário complexo que precisa ser gerenciado com precisão. A Reforma Tributária adiciona novas camadas a esse controle, exigindo que a gestão enxergue com clareza o que é receita, o que é repasse e qual é a obrigação tributária associada a cada parcela.

Faturamento bruto, caixa líquido e conciliação por reserva

O que isso significa no dia a dia

Faturamento é o valor total da venda, incluindo os componentes cobrados. **Liquidação** é o momento em que o dinheiro é processado e disponibilizado conforme o meio de pagamento. **Caixa líquido** é o valor disponível após comissões, tarifas, estornos e repasses. **Conciliação por reserva** é a capacidade de rastrear os valores relevantes desde a venda até a contabilidade e verificar se documento, recebimento e registro representam a mesma operação.

Por que a Direção deve se importar

Um empreendimento de hotelaria de luxo pode vender um pacote romântico por R\$ 3.000,00, mas receber apenas R\$ 2.400,00 após as deduções. Se a Direção acompanha apenas o faturamento bruto, pode tomar decisões de investimento ou precificação baseadas em um caixa que não existe. Além disso, divergências não conciliadas podem esconder cancelamentos não processados, comissões cobradas a maior ou falhas no repasse a parceiros de experiências.

Se nada for feito

O empreendimento perde a visibilidade do seu caixa real. Divergências pequenas se acumulam, antecipações antigas ficam sem explicação e a contabilidade não consegue fechar os números com o extrato bancário. O risco financeiro se transforma em risco tributário, pois a base de cálculo dos impostos pode ser apurada incorretamente.

Sequência para fazer corretamente

1. **Mapear todos os meios de pagamento e canais de venda**, incluindo OTAs, cartões virtuais, PIX e transferências internacionais.
2. **Definir um identificador único** para cada reserva, que deve acompanhar a transação no PMS, no banco e na contabilidade.
3. **Separar o valor bruto das deduções** (comissões, taxas, repasses) no momento do registro.
4. **Conciliar as liquidações e os estornos** por reserva, não apenas pelo total do lote diário.
5. **Criar uma rotina para tratar divergências**, identificando a causa (erro de tarifa, cancelamento não informado, etc.).
6. **Projetar o caixa líquido** considerando os prazos de recebimento de cada canal.
7. **Revisar a rentabilidade de cada canal** e ajustar preços ou contratos quando necessário.

Participante	Responsabilidade
Financeiro	Executa a conciliação diária, controla o caixa líquido e trata as divergências.
Reservas/Recepção	Garante que o identificador da reserva esteja correto e informa sobre cancelamentos e no-shows.
Contabilidade	Assegura que o registro contábil reflita a operação real, conciliando documentos e recebimentos.
Núcleo responsável	Acompanha os indicadores de conciliação e decide sobre ajustes em preços ou contratos.
Assessoria	Revisa contratos com parceiros e OTAs para definir dados, responsabilidades e critérios de tratamento de comissões e repasses.

Prova de conclusão: Relatório de conciliação por reserva sem divergências inexplicadas, vinculando venda, documento fiscal, deduções e valor líquido recebido.

Consequência operacional: Garantir a rastreabilidade financeira e documental de cada transação, essencial para a correta apuração dos tributos.^{[1] [2] [3]}

Preparação gradual para o split payment

O que isso significa no dia a dia

O *split payment* é o mecanismo previsto na Reforma Tributária que segregará o valor do IBS e da CBS no momento da liquidação financeira, repassando o imposto diretamente aos cofres públicos. A implementação desse sistema será gradual e depende de regulamentações específicas. O Ato Conjunto nº 2/2026 autorizou o desenvolvimento das soluções tecnológicas, mas isso não significa que a retenção já esteja operando para todas as vendas da hotelaria em agosto de 2026.^{[1] [9]}

Por que a Direção deve se importar

Quando o *split payment* for implementado para a sua operação, o valor correspondente aos tributos não transitará mais pelo caixa do empreendimento da mesma forma. Isso impactará o capital de giro, a conciliação bancária e o tratamento de cancelamentos e estornos. A preparação correta envolve entender os fluxos de pagamento atuais e simular cenários futuros, sem reduzir o caixa hoje com base em uma regra que ainda não está em vigor.

Se nada for feito

O empreendimento pode ser surpreendido por uma redução no fluxo de caixa disponível quando o mecanismo for ativado, ou pode enfrentar dificuldades para conciliar os recebimentos líquidos com os documentos fiscais emitidos.

Sequência para fazer corretamente

1. **Mapear todos os adquirentes, bancos e intermediadores de pagamento** utilizados pelo empreendimento.
2. **Identificar quais dados transacionais são entregues** por cada parceiro na liquidação.
3. **Simular cenários de caixa** considerando a segregação futura dos tributos.

4. **Revisar os contratos com os prestadores de serviço de pagamento**, garantindo que eles fornecerão as informações necessárias para a conciliação.
5. **Acompanhar as publicações oficiais** e atualizar os cenários conforme as novas regulamentações forem publicadas.

Participante	Responsabilidade
Financeiro	Mapeia os fluxos de pagamento e simula os cenários de caixa.
TI/Sistemas	Verifica a capacidade de integração com os arquivos de retorno dos adquirentes.
Núcleo responsável	Acompanha a evolução do tema e aprova as simulações de caixa.
Assessoria	Monitora a regulamentação do <i>split payment</i> e orienta sobre os impactos jurídicos e operacionais.

Prova de conclusão: Mapa detalhado dos meios de pagamento e cenários de caixa simulados e documentados.

Tema em evolução: A implementação do *split payment* seguirá um cronograma gradual, conforme os arts. 31 a 35 da LC nº 214/2025 e os atos técnicos aplicáveis.^[1] [9]

Política contábil durante a transição

O que isso significa no dia a dia

Durante o período de transição da Reforma Tributária, a contabilidade precisará definir como reconhecer e registrar o IBS e a CBS. A Orientação Técnica CFC nº 1/2026 oferece subsídios para essa decisão, mas não tem caráter vinculante e não substitui as Normas Brasileiras de Contabilidade.^[11] O empreendimento precisa de uma política contábil clara e consistente.

Por que a Direção deve se importar

Se a contabilidade adotar tratamentos diferentes ao longo dos meses ou se o PMS não estiver alinhado com o ERP contábil, os relatórios gerenciais apresentarão distorções. A Direção precisa de números confiáveis para avaliar a rentabilidade, definir preços e tomar decisões estratégicas.

Se nada for feito

O empreendimento corre o risco de apresentar demonstrações financeiras inconsistentes, dificultando a análise de desempenho e o cumprimento das obrigações acessórias.

Sequência para fazer corretamente

1. **Mapear as contas contábeis** que serão impactadas pelo IBS e pela CBS.
2. **Definir a política contábil** em conjunto com o contador responsável, avaliando as alternativas e os julgamentos necessários.
3. **Documentar as premissas** adotadas na política contábil.
4. **Parametrizar o sistema de gestão (ERP)** para refletir a política definida.
5. **Testar o fechamento contábil** em um ambiente de simulação.
6. **Revisar a política** sempre que houver novas regulamentações ou mudanças na operação.

Participante	Responsabilidade
Contabilidade	Define a política contábil e parametriza o ERP.
Financeiro	Valida os relatórios gerenciais gerados a partir da nova política.
Núcleo responsável	Aprova a política contábil e acompanha os testes de fechamento.
Assessoria	Auxilia na interpretação das normas e na fundamentação dos julgamentos contábeis.

Prova de conclusão: Memorando de política contábil documentado e fechamento contábil simulado com sucesso.

Boa prática: Manter os julgamentos contábeis documentados pelo profissional responsável, utilizando a Orientação Técnica CFC nº 1/2026 como subsídio, mas não como regra única e vinculante.^[11]

Simples Nacional: uma decisão estratégica, não automática

O que isso significa no dia a dia

A Reforma Tributária permite que as empresas optantes pelo Simples Nacional escolham recolher o IBS e a CBS pelo regime regular. A Resolução CGSN nº 186/2026 estabeleceu janelas específicas para essa opção.^[1] ^[10] Para um empreendimento de hotelaria de luxo, essa decisão não se resume a comparar alíquotas. É preciso analisar o perfil dos clientes, o volume de compras com direito a crédito e o custo de conformidade.

Por que a Direção deve se importar

A escolha do regime tributário afeta diretamente a margem de lucro e a competitividade do empreendimento. É importante lembrar que, para serviços de hotelaria, a legislação veda a apropriação de créditos pelo adquirente (cliente corporativo), mesmo que o empreendimento opte pelo regime regular.^[1] Portanto, a hotelaria não gera crédito ao adquirente. O Simples e o regime regular exigem simulação individual.

Se nada for feito

O empreendimento pode permanecer em um regime que se tornou desvantajoso após a Reforma, perdendo competitividade ou assumindo uma carga tributária maior do que a necessária.

Sequência para fazer corretamente

1. **Separar as receitas** por tipo de serviço (hospedagem, gastronomia autoral, spa, eventos intimistas).
2. **Levantar o volume de compras** que geram créditos apropriáveis (enxoval, alimentos, bebidas, manutenção).
3. **Projetar a carga tributária e o impacto no caixa** em ambos os cenários (Simples Nacional vs. Regime Regular).
4. **Avaliar o custo de conformidade** (sistemas, contabilidade, obrigações acessórias) exigido pelo regime regular.
5. **Analisar o perfil dos clientes** (lazer vs. corporativo), lembrando da vedação de crédito sobre hospedagem.
6. **Documentar premissas, riscos e sensibilidade.**
7. **Submeter a recomendação à Direção** antes do prazo final para a opção.

Participante	Responsabilidade
Contabilidade	Realiza as simulações de carga tributária e avalia o custo de conformidade.
Financeiro/Comercial	Fornece os dados de receita, compras e perfil de clientes.

Núcleo responsável	Analisa os cenários e recomenda a melhor opção para o empreendimento.
Assessoria	Valida as premissas jurídicas das simulações, especialmente as regras de creditamento e as vedações legais.

Prova de conclusão: Estudo comparativo documentado, com a decisão formal da Direção sobre a permanência ou não no Simples Nacional (ou a opção pelo recolhimento do IBS/CBS no regime regular).

Boa prática: A decisão sobre o Simples Nacional deve ser individualizada, baseada nos dados reais do empreendimento. Não existe uma resposta universal.^[1] [10]

H6. Pessoas e preservação da experiência: treinamento por função e tela, registro na origem, gerente-geral como integrador, procedimentos enxutos e indicadores de prontidão, margem, erro e continuidade

A transição para o novo modelo tributário exige mais do que atualizações de software; ela demanda uma profunda revisão na forma como a equipe interage com os sistemas e com os hóspedes. Na hotelaria de luxo, onde a fluidez do atendimento é inegociável, a captura de dados fiscais não pode se transformar em um obstáculo.

Bloco	Pergunta do leitor
Em linguagem simples	O que esse termo significa no meu negócio?

Na hotelaria de luxo, a experiência do hóspede é o produto central. A Reforma Tributária introduz novas exigências de captura de dados, como a identificação precisa de CPFs, CNPJs, o detalhamento minucioso de itens consumidos e a correta identificação de intermediários nas reservas. Se essas exigências forem mal implementadas, elas podem burocratizar o atendimento, criando atritos desnecessários e frustrando o cliente que busca exclusividade e descanso.

O conceito de "Pessoas e preservação da experiência" refere-se à necessidade imperativa de treinar a equipe para registrar essas

informações corretamente na origem — seja no momento da reserva, durante o check-in, ou no ato do consumo —, sem que o hóspede perceba o peso da obrigação fiscal. O gerente-geral atua como o integrador dessa dinâmica, garantindo que a hospitalidade autoral não seja sufocada por procedimentos administrativos rígidos [1] [2]. É a arte de cumprir a lei mantendo a elegância do serviço.

Bloco	Pergunta do leitor
Por que importa	Onde isso mexe com margem, caixa, experiência ou risco?

A captura incorreta ou incompleta de dados afeta diretamente a margem de lucro e o fluxo de caixa do empreendimento. Considere um pacote romântico que inclua hospedagem, gastronomia autoral, uma garrafa de vinho ou espumante, e uma sessão de massagem no spa. Se esse pacote for faturado de forma genérica, sem a devida segregação dos itens (diária, alimentos, bebidas alcoólicas, serviços de bem-estar), a tributação pode ser aplicada incorretamente. Isso pode gerar passivos fiscais ocultos ou, inversamente, a perda de créditos legítimos [3].

A experiência pode ser prejudicada quando dados que poderiam ter sido coletados na reserva são exigidos durante o atendimento. Erros em DF-e geram retrabalho, correções e, conforme o caso e a norma aplicável, exposição a penalidades. O desenho do processo deve concentrar a coleta no momento menos invasivo.[6]

Bloco	Pergunta do leitor
Se nada for feito	Qual consequência plausível pode aparecer?

Se o empreendimento não adaptar seus processos internos e não capacitar sua equipe, a recepção e o restaurante enfrentarão gargalos operacionais diários. O check-out, que deveria ser uma despedida calorosa e memorável, pode se transformar em um momento de tensão e irritação devido a falhas na emissão da nota fiscal ou dúvidas sobre a cobrança.

Sem registro adequado na origem, o Financeiro precisará reconstruir o consumo e a classificação, elevando retrabalho e chance de erro. Burocracia excessiva também pode afetar a percepção do hóspede. Inconsistências recorrentes devem ser tratadas e documentadas no ciclo de conformidade.[8]

Bloco	Pergunta do leitor
Sequência	O que fazemos primeiro, depois e por último?

- 1. Mapeamento de pontos de contato:** O primeiro passo é identificar todos os momentos em que dados fiscais precisam ser coletados. Isso inclui reservas internacionais, vendas via OTAs, o momento do check-in, o consumo no restaurante, o agendamento de serviços no spa, a contratação de um transfer, a emissão de vouchers, ou a organização de um evento intimista com parceiros locais.
- 2. Desenho de procedimentos enxutos:** Em seguida, deve-se criar roteiros de atendimento que incorporem a coleta de dados de forma natural e fluida. O objetivo é que a obtenção dessas informações pareça parte do cuidado com o hóspede, e não um interrogatório fiscal.
- 3. Treinamento por função e tela:** A capacitação não pode ser genérica. Cada colaborador (recepcionista, garçom, concierge) deve ser treinado especificamente para as telas do sistema que ele utiliza e para as situações reais que ele enfrenta no seu turno. O treinamento deve focar no "como fazer" prático.
- 4. Estabelecimento de indicadores:** Por fim, é crucial monitorar a eficácia das mudanças. Devem ser criados indicadores de prontidão da equipe, taxa de erro nos registros (margem de erro) e métricas que avaliem a continuidade e a fluidez da experiência do hóspede.

Bloco	Pergunta do leitor
Responsáveis	Quem executa, quem valida e quem decide?

- **Executa:** A equipe de linha de frente (recepção, central de reservas, Alimentos & Bebidas, spa, concierge) é a principal responsável por registrar os dados corretamente na origem, no momento em que a transação ocorre.
- **Valida:** O setor financeiro, a controladoria ou a auditoria noturna verifica a consistência dos dados inseridos antes da emissão definitiva do DF-e, atuando como uma segunda camada de segurança.
- **Decide:** O gerente-geral, como integrador, define procedimentos, aprova treinamentos e monitora indicadores para equilibrar controle, eficiência e experiência.

Bloco	Pergunta do leitor
Papel da assessoria	Qual controvérsia, contrato ou requisito precisa de integração especializada?

A assessoria especializada pode traduzir exigências legais para uma operação enxuta e ajudar a definir os dados necessários em cada etapa, evitando coleta excessiva que prejudique a experiência.

Além disso, a assessoria orienta sobre como tratar situações operacionais complexas e controversas, como a emissão correta de documentos para hóspedes estrangeiros, a segregação de receitas quando há envolvimento de parceiros locais (como guias turísticos ou terapeutas terceirizados), e a correta tributação de pacotes complexos e vouchers de presente [5].

Bloco	Pergunta do leitor
Prova de conclusão	Qual documento, teste ou conciliação demonstra que terminou?

A conclusão bem-sucedida desta etapa de adaptação é evidenciada por um conjunto claro de entregáveis:

- Manuais de procedimentos operacionais padrão (POPs) atualizados, simplificados e focados na nova realidade tributária.
- Registros formais de treinamento da equipe, com evidências de que a capacitação foi prática e direcionada (por função e por tela do sistema).
- Relatórios extraídos do sistema de gestão (PMS/ERP) demonstrando uma redução sustentada na taxa de erro na emissão de DF-e e na necessidade de retrabalho pelo setor financeiro.
- Avaliações de satisfação dos hóspedes (NPS, questionários internos) indicando que a coleta de dados não interferiu negativamente na percepção de hospitalidade e exclusividade.

Bloco	Pergunta do leitor
Classificação jurídica	É obrigação, consequência, boa prática ou tema em evolução?

O treinamento contínuo da equipe e a adaptação cuidadosa dos processos internos são classificados como **boas práticas** essenciais. Elas são necessárias para lidar com as **consequências operacionais** diretas

das novas **obrigações normativas** trazidas pela Reforma Tributária. A forma exata de implementar essas mudanças em operações de luxo, mantendo a excelência do serviço, é um **tema em evolução**, que exigirá ajustes contínuos e refinamento à medida que os sistemas tecnológicos e a própria legislação se consolidam no dia a dia do setor.

Parte III — Trilha O: operadores turísticos e DMCs

Esta trilha trata do ponto mais sensível para operadores: **o regime não é escolhido pelo nome do contrato ou pela marca usada na venda**. A empresa precisa demonstrar, em cada componente, se atuou como intermediária ou se assumiu uma obrigação própria perante o cliente.

A dedução de repasses não é um abatimento comercial livre. Ela depende da natureza da operação e do encadeamento jurídico, documental e financeiro previsto na legislação e na regulamentação. Quando esses elementos não coincidem, a exposição pode alcançar a base integral.^{[1] [2] [3]}

Como ler: não tente rotular o pacote inteiro antes de examinar seus componentes. Uma mesma viagem pode reunir intermediação, fornecimento direto e serviços com regras próprias.

O1. Intermediação versus fornecimento direto: teste por componente, adquirente, obrigação, risco assumido, marca própria, bloqueio, câmbio, operações híbridas, base líquida e base integral

Em linguagem simples

O que esse termo significa no meu negócio?

A Reforma Tributária do Consumo traz uma distinção fundamental e inegociável para os operadores turísticos e DMCs (Destination Management Companies): a diferença estrutural entre intermediar um serviço e fornecê-lo diretamente. Na intermediação, a empresa atua estritamente como uma ponte entre o viajante e o fornecedor final (como um hotel, uma empresa de transporte ou um receptivo local), repassando

os valores e cobrando uma margem (fee) pelo serviço de agenciamento. Nesse cenário, a tributação incide apenas sobre a margem retida, o que chamamos de base líquida.

Já no fornecimento direto, a operadora assume a responsabilidade integral pelo serviço, comprando a capacidade em seu próprio nome, assumindo os riscos inerentes e revendendo ao cliente como uma obrigação própria. Aqui, a tributação incide sobre o valor total cobrado do viajante, configurando a base integral. A legislação e os regulamentos exigem que essa classificação seja feita de forma minuciosa, componente por componente da viagem, e não de forma genérica ou presumida para todo o pacote turístico. O uso de marca própria, a realização de bloqueios e a gestão de câmbio são fatores que influenciam essa análise, mas não definem o enquadramento de forma isolada.

Por que importa

Onde isso mexe com margem, caixa, experiência ou risco?

A classificação interfere em margem, caixa e risco. Tratar fornecimento direto como intermediação expõe a dedução a rejeição e possível cobrança adicional. Tratar intermediação legítima pela base integral pode elevar o custo tributário. A intensidade depende dos componentes, valores, documentos e período analisado.

Além disso, a assunção de riscos comerciais, como variação cambial, inadimplência do cliente final e bloqueios de capacidade (como fretamentos aéreos ou bloqueios de quartos de hotel) sem a devida estruturação contratual e documental, pode descaracterizar a intermediação. Nesses casos, a operação pode ser transformada em fornecimento direto aos olhos do fisco, alterando completamente a carga tributária. A gestão do caixa também é impactada, pois a base integral exige um volume maior de recursos para o recolhimento dos tributos, afetando o capital de giro da empresa.

Se nada for feito

Qual consequência plausível pode aparecer?

Se a operadora usar contratos genéricos, documentos sem encadeamento e um único rótulo para operações híbridas, os componentes sem sustentação ficam expostos ao enquadramento como fornecimento direto e à base integral. A análise deve ser feita por componente; não se deve afirmar que todo o pacote receberá automaticamente o mesmo tratamento.

A falta de rastreabilidade entre o valor cobrado, o repasse e a remuneração própria enfraquece — e pode inviabilizar — a defesa da base

líquida, mesmo quando a intenção econômica era de intermediação. Sem a comprovação exigida, aumenta o risco de a dedução ser rejeitada e o componente ser tratado pela base integral, com impacto relevante sobre margem e caixa.

Sequência

O que fazemos primeiro, depois e por último?

1. **Mapear e classificar rigorosamente:** Analise cada componente dos pacotes oferecidos (hospedagem, transporte, passeios, transfers) e aplique o teste de enquadramento (veja a tabela abaixo) para definir, de forma objetiva, se a natureza da operação é intermediação ou fornecimento direto.
2. **Revisar e adequar contratos:** Ajuste os contratos com clientes e fornecedores para refletir com precisão a realidade da operação. Na intermediação, deve ficar cristalino que a operadora atua por conta e ordem do cliente, sem assumir a obrigação principal do serviço.
3. **Ajustar sistemas e fluxos documentais:** Garanta que o ERP, o CRM e o sistema de emissão fiscal consigam tratar operações híbridas de forma nativa, emitindo documentos fiscais que referenciem corretamente os fornecedores intermediados e segreguem, de forma auditável, os valores de repasse e a margem (fee).
4. **Tratar lacunas com cautela:** Para fornecedores estrangeiros (que emitem invoices) e fornecedores informais, onde a documentação fiscal brasileira padrão não se aplica diretamente, mantenha um dossiê completo (contrato, comprovante cambial, confirmação de reserva) e aguarde orientações formais das autoridades, sem presumir a dedução automática ou criar regras não validadas.

Responsáveis

Quem executa, quem valida e quem decide?

- **Execução:** Produto modela os componentes; Operações descreve entrega e fluxo de informações; Sistemas parametriza requisitos de faturamento e emissão.
- **Validação:** Fiscal e Contabilidade verificam se documentos, registros e conciliações refletem a classificação aprovada e os requisitos aplicáveis.
- **Decisão:** Sócios, CEOs e Diretores, que são responsáveis por definir a estratégia de risco da empresa, a política de bloqueios, a estrutura de preços e o posicionamento de mercado.

Papel da assessoria

Qual controvérsia, contrato ou requisito precisa de integração especializada?

A assessoria jurídica-tributária pode revisar contratos, assunção de risco, bloqueios e uso de marca própria. A redação precisa ser confrontada com a operação e os documentos; nenhum texto, isoladamente, preserva o enquadramento quando a execução mostra obrigação própria da operadora. O apoio especializado organiza a análise e a prevenção sem prometer resultado.

A assessoria também pode apoiar consulta formal sobre invoices estrangeiras e fornecedores informais. Como a regulamentação não resolve integralmente essas situações, a atuação preventiva ajuda a documentar a posição e reduzir incerteza, sem eliminar o risco de entendimento diferente pela administração tributária.

Prova de conclusão

Qual documento, teste ou conciliação demonstra que terminou?

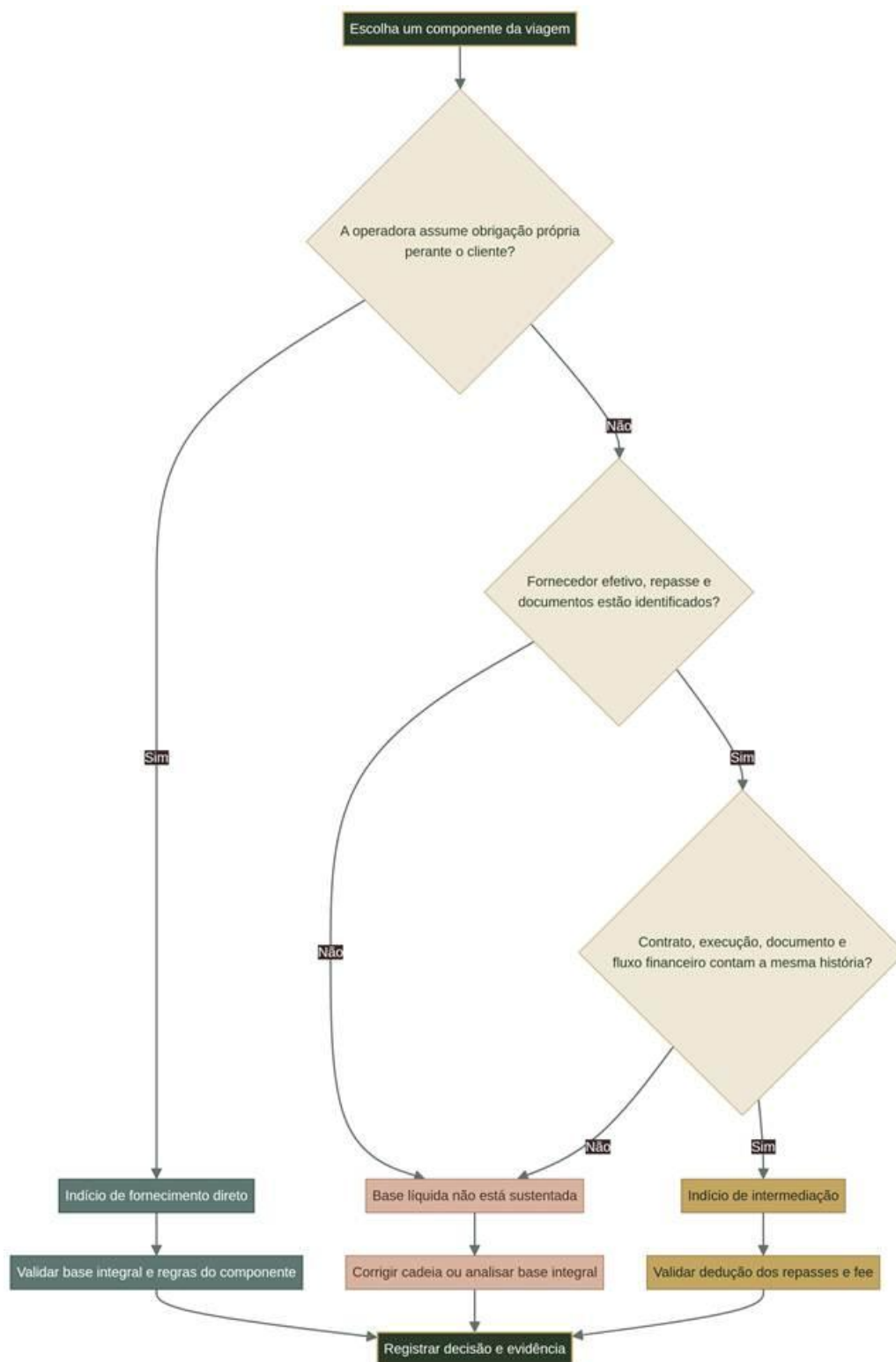
A conclusão desta etapa crítica é comprovada pela existência de uma **matriz de classificação de produtos** formalmente aprovada pela diretoria, contratos revisados e alinhados com essa matriz, e um ecossistema de sistemas (ERP/CRM) parametrizado e capaz de emitir documentos fiscais segregados para operações híbridas.

A conciliação financeira e contábil deve demonstrar, de forma inequívoca e rastreável, a separação entre o valor total cobrado do cliente, o repasse efetivo ao fornecedor (com o respectivo documento fiscal referenciado) e a margem (fee) da operadora. A capacidade de gerar um dossiê completo por viagem, com todos esses elementos, é a prova definitiva de prontidão.

Classificação jurídica

É obrigação, consequência, boa prática ou tema em evolução?

- **Obrigação:** Classificar corretamente cada componente da viagem e manter o encadeamento documental rigoroso para o uso legítimo da base líquida.
- **Consequência:** Tributação pela base integral em caso de falha na comprovação documental da intermediação.
- **Boa prática:** Segregar proativamente as operações híbridas nos sistemas e manter dossiês completos e auditáveis por viagem.
- **Tema em evolução:** O tratamento documental exato e definitivo para invoices estrangeiras e fornecedores informais, que ainda carece de regulamentação específica.



Teste por componente: intermediação ou fornecimento direto

Tabela: Teste de Enquadramento por Componente

Critério	Indício de Intermediação (Base Líquida)	Indício de Fornecimento Direto (Base Integral)
Obrigação perante o fornecedor	O cliente, ainda que representado, é o adquirente jurídico e econômico do serviço.	A operadora compra a capacidade em seu próprio nome e é a única devedora perante o fornecedor.
Documento do fornecedor	Identifica o cliente/adquirente e referencia expressamente o documento da operadora.	É emitido contra a operadora, sem identificação ou referência ao cliente e à intermediação.
Preço e repasse	Há valor de terceiro segregado, repasse comprovado e fee/margem claramente identificável.	Há custo próprio, estoque/bloqueio absorvido e preço de revenda não reconciliado com repasse individualizado.
Risco assumido	O risco da operadora se concentra na execução do mandato/intermediação; regras dos fornecedores são repassadas.	A operadora garante o pacote por obrigação própria, assume disponibilidade, inadimplência, crédito e câmbio.
Responsabilidade	A operadora responde por sua intermediação, sem ocultar os prestadores efetivos do serviço.	O cliente recebe um produto único da operadora e não adquire juridicamente as prestações subjacentes.

Exemplo Operacional: Operação Híbrida

Imagine que uma operadora vende um pacote completo para o Nordeste brasileiro. O transporte aéreo é efetivamente intermediado (a companhia aérea emite o bilhete diretamente em nome do passageiro). A hospedagem, por outro lado, é fruto de um bloqueio de quartos onde a operadora assumiu o risco integral de ocupação, e o hotel fatura as diárias contra o CNPJ da operadora. O passeio local é novamente intermediado, com o receptivo emitindo a nota para o cliente.

Como tratar: em uma operação híbrida, o sistema precisa registrar cada componente conforme o teste jurídico. Por exemplo, transporte emitido em nome do cliente pode ter natureza de intermediação se os demais requisitos estiverem presentes, enquanto uma hospedagem adquirida em

nome e risco próprios pode caracterizar fornecimento direto. O enquadramento depende dos fatos e da documentação; não se aplica uma regra única ao pacote inteiro.

O2. Documentação do repasse

Em linguagem simples

O que esse termo significa no meu negócio?

Na operação turística, a documentação do repasse é o conjunto de registros que comprova que um valor recebido do cliente não pertence à operadora, mas sim ao fornecedor final (hotel, companhia aérea, receptivo). Para o novo sistema tributário, não basta dizer que o dinheiro foi repassado; é preciso provar isso com documentos fiscais cruzados. Se a operadora não conseguir provar o repasse com a documentação exigida, o valor inteiro da venda será considerado receita própria e tributado integralmente.

Por que importa

Onde isso mexe com margem, caixa, experiência ou risco?

A documentação exigida é condição central para sustentar a dedução dos repasses na intermediação. Se ela falhar, a dedução pode ser glosada e o valor do componente ficar exposto à base integral, com potencial erosão de margem. A ausência documental também aumenta o risco de questionamento e cobrança adicional, razão pela qual o dossiê deve ser tratado como controle de negócio.

Se nada for feito

Qual consequência plausível pode aparecer?

Voucher, recibo ou registro operacional isolado não substitui o documento fiscal exigido. Quando a cadeia documental não sustenta o repasse, a dedução fica exposta a glosa e o componente pode ser tratado pela base integral. A análise deve permanecer individualizada, sem presumir que todo o pacote receberá automaticamente o mesmo tratamento.

Sequência

O que fazemos primeiro, depois e por último?

1. **Diagnóstico documental:** Mapeie todos os tipos de documentos recebidos atualmente dos fornecedores (notas fiscais, *invoices*, recibos, *vouchers*).

2. **Adequação de contratos:** Atualize os contratos com fornecedores para exigir a emissão de documentos fiscais válidos, com a correta identificação do cliente e referência à nota da operadora.
3. **Criação do dossiê por componente:** Implemente um sistema de arquivamento digital que reúna, para cada componente da viagem, o contrato, a nota da operadora, a nota do fornecedor, o comprovante de repasse e o *voucher*.
4. **Tratamento de exceções:** Estabeleça procedimentos específicos para lidar com fornecedores estrangeiros e informais, buscando orientação formal quando necessário.

Responsáveis

Quem executa, quem valida e quem decide?

- **Execução:** Equipes de Operações, Reservas e Financeiro (coleta e arquivamento dos documentos).
- **Validação:** Departamento Fiscal e Contabilidade (conferência da validade e cruzamento das informações).
- **Decisão:** Diretoria e Sócios (aprovação de políticas de contratação e bloqueio de fornecedores irregulares).

Papel da assessoria

Qual controvérsia, contrato ou requisito precisa de integração especializada?

A assessoria jurídica e tributária é fundamental para validar os modelos de contratos com fornecedores, garantindo que as cláusulas de emissão de documentos fiscais estejam alinhadas com as exigências do IBS/CBS. Além disso, a assessoria deve apoiar a formulação de consultas formais aos órgãos competentes sobre a aceitação de *invoices* estrangeiras e orientar a estruturação do dossiê de repasse para minimizar riscos de glosa.

Prova de conclusão

Qual documento, teste ou conciliação demonstra que terminou?

A implementação estará concluída quando a operadora conseguir gerar, para qualquer viagem selecionada aleatoriamente, um dossiê digital completo contendo:

- Documento fiscal da operadora.
- Documentos fiscais de todos os fornecedores, com valores coincidentes e referência cruzada.
- Comprovantes bancários de repasse.

- Conciliação exata entre o valor cobrado do cliente, os repasses e a margem retida.

Classificação jurídica

É obrigação, consequência, boa prática ou tema em evolução?

Obrigação e Consequência. A exigência de documentação fiscal cruzada para dedução do repasse é uma obrigação legal clara. A consequência do descumprimento é a tributação sobre a base integral. O tratamento de *invoices* estrangeiras e fornecedores informais permanece como um **tema em evolução**, exigindo cautela e consultas formais. A criação de dossiê e sistemas de bloqueio são **boas práticas** de controle.

Tabela: Validade dos Documentos para Repasse

Documento Apresentado	É suficiente para deduzir o repasse?	Tratamento Recomendado
DF-e/NFS-e do fornecedor nacional	Sim , desde que o valor coincida e referencie a nota da operadora.	Documento central do dossiê, junto com a prova do repasse.
Voucher de viagem	Não . Apenas confirma a reserva.	Manter como prova operacional complementar.
Extrato de GDS	Não . Demonstra a emissão, mas não substitui o documento fiscal.	Conciliar com o bilhete/DF-e do transportador e comprovante financeiro.
Fatura comercial	Depende . Apenas se tiver natureza fiscal e cumprir a referência.	Validar o modelo fiscal do fornecedor.
Invoice estrangeira	Incerteza . A lei não define como fazer a referência eletrônica.	Manter no dossiê com contrato e comprovante cambial; buscar orientação formal.
Recibo de autônomo	Não é seguro .	Exigir fornecedor regularizado com DF-e.

Exemplo Operacional: O Dossiê de Repasse

Imagine um pacote para o Nordeste vendido por R\$ 10.000, onde R\$ 8.000 são repassados ao hotel e R\$ 2.000 ficam como margem da operadora. Para tributar apenas os R\$ 2.000, o dossiê deve conter:

1. A nota fiscal da operadora no valor de R\$ 2.000 (ou R\$ 10.000 com dedução explícita de R\$ 8.000, conforme regulamentação final).
2. A nota fiscal do hotel no valor de R\$ 8.000, emitida contra o cliente final, mas contendo no campo de observações a referência à nota da operadora.
3. O comprovante de transferência bancária de R\$ 8.000 da operadora para o hotel.
4. O contrato de intermediação assinado pelo cliente.

Se a nota do hotel for emitida contra a operadora (e não contra o cliente), o fisco entenderá que a operadora comprou a hospedagem para revender, caracterizando fornecimento direto e tributando os R\$ 10.000 integralmente.

Lacunas e Pontos de Atenção

Fornecedores Estrangeiros: A legislação atual exige que o documento do fornecedor referencie eletronicamente o documento da operadora. Como uma *invoice* de um hotel em Paris fará isso? Essa é uma lacuna operacional grave. Até que a Receita Federal emita um ato técnico específico, a recomendação é montar um dossiê robusto (*invoice* + contrato + SWIFT) e protocolar uma consulta formal.

Fornecedores Informais: Guias turísticos locais, barqueiros e pequenos receptivos que operam apenas com recibos simples representam um risco alto. Sem documento fiscal válido, o repasse não poderá ser deduzido. A operadora precisará decidir se absorve o custo tributário (tributando a base cheia) ou se restringe sua rede apenas a fornecedores formalizados.

Aprofundamento: A Dinâmica da Referência Cruzada

A exigência de referência cruzada entre os documentos fiscais é o coração do novo modelo de controle. Historicamente, muitas operadoras recebiam a nota do fornecedor e a arquivavam sem qualquer vínculo formal com a nota emitida para o cliente. O novo sistema IBS/CBS muda essa lógica radicalmente. A referência cruzada cria uma "corrente" digital que o fisco pode rastrear de ponta a ponta.

Quando o fornecedor emite seu documento fiscal, deve fazer a referência ao documento da operadora conforme a regulamentação e o leiaute aplicáveis. Essa referência conecta o fornecimento subjacente à intermediação. Se ela faltar, a cadeia documental fica incompleta e a dedução do repasse fica exposta a glosa; não se deve presumir aceitação apenas porque existem voucher ou comprovante de pagamento.

Para implementar isso na prática, a operadora precisa avaliar se seus sistemas conseguem:

1. Emitir o documento da operadora no evento juridicamente aplicável.

2. Disponibilizar ao fornecedor os dados necessários à referência exigida.
3. Cobrar e validar se o fornecedor incluiu a referência correta na nota que ele emitir.

Esse processo exige alinhamento com fornecedores e testes de dados, documentos e prazos antes da entrada em produção.

O3. Fato gerador, antecipações e caixa: conclusão da intermediação, venda, sinal, parcelas, viagem, DF-e por evento, nascimento do débito, liquidação, câmbio e capital de giro

Em linguagem simples O fato gerador indica quando nasce o débito tributário. Nos serviços, a regra geral considera o término do fornecimento; pagamentos anteriores podem gerar antecipações calculadas sobre cada parcela. No turismo, é necessário separar a prestação da operadora dos componentes subjacentes: a intermediação pode terminar na confirmação ou emissão, enquanto uma obrigação fornecida diretamente pode permanecer em execução. Por isso, assinatura, sinal, parcelas e viagem devem ser registrados, mas não recebem automaticamente o mesmo tratamento.^[1]

Por que a Direção deve se importar O intervalo entre o pagamento do cliente, o repasse ao fornecedor e os eventos tributários pode alterar a projeção de capital de giro. A empresa precisa distinguir o momento do fornecimento ou da antecipação da data de liquidação financeira. Quando o *split payment* estiver operacional na modalidade aplicável, parte do valor poderá ser segregada na liquidação. Por isso, tesouraria e comitê devem simular cenários antes de mudar sinal, parcelamento ou prazo de fornecedor, sem tratar retenção generalizada como realidade atual de 2026.

Se nada for feito Adotar a data da viagem ou do embarque como regra única pode deslocar eventos que possuem marcos diferentes. Sem controle de antecipações, a empresa também perde visibilidade do débito, do valor a repassar e do caixa disponível. A consequência pode ser apuração incorreta, necessidade de ajustes e projeção financeira inadequada; a intensidade depende da operação e da fase de implantação do mecanismo financeiro.

Sequência para fazer corretamente

1. **Mapear os eventos da jornada:** Identificar e documentar todos os marcos da venda, desde a assinatura do contrato e a confirmação da

reserva, passando pelo recebimento do sinal e das parcelas, até a conclusão da viagem e o retorno do passageiro.

2. **Classificar por componente:** Determinar o momento exato de conclusão de cada serviço específico. Por exemplo, a intermediação pura pode terminar na emissão do bilhete aéreo ou na confirmação irrevogável da reserva, enquanto a hospedagem só termina no check-out do cliente.
3. **Parametrizar o sistema (ERP e emissor fiscal):** Configurar a tecnologia da empresa para gerar o Documento Fiscal Eletrônico (DF-e) correspondente a cada evento financeiro (como o recebimento de um sinal ou parcela) e a cada evento operacional (como a conclusão do serviço).
4. **Controlar as duas datas críticas:** Monitorar de perto a data de nascimento do débito (quando ocorre o fato gerador ou a antecipação legal) e a data de liquidação financeira (quando o split payment atua e o dinheiro efetivamente muda de mãos).
5. **Ajustar o fluxo de caixa e as políticas comerciais:** Revisar a política de prazos concedidos aos clientes, o valor exigido como sinal e as regras de antecipação de recebíveis junto a adquirentes de cartão, considerando o impacto cambial e a retenção compulsória do split payment.

Responsáveis

- **Financeiro e Contabilidade:** controlam antecipações, realizam conciliações na frequência adequada e monitoram o impacto potencial do *split payment* na liquidez.
- **Sistemas/TI:** traduzem requisitos aprovados em parametrização, integração e casos de teste dos DF-e por evento.
- **Produto e Comercial:** Devem ajustar as políticas de venda, os percentuais de sinal e as regras de parcelamento para que a empresa não financie o imposto do cliente.
- **Diretoria (CEO e Sócios):** valida impactos no capital de giro, aprova políticas comerciais e define recursos e prioridades do Comitê de Implementação.

Papel da assessoria A assessoria jurídica e tributária especializada desempenha um papel crucial ao validar a classificação do momento de conclusão de cada componente da viagem, garantindo que a operadora não antecipe tributos indevidamente nem postergue obrigações de forma ilegal. Além disso, a assessoria deve orientar a empresa sobre a aplicação das complexas regras de câmbio em operações internacionais e ajudar a modelar o impacto do split payment no fluxo financeiro, traduzindo a legislação em regras de negócios claras para a equipe de TI.

Prova de conclusão A prova de conclusão pode reunir relatório de eventos, documentos, antecipações, término do fornecimento, pagamentos e repasses. Enquanto o *split payment* não estiver operacional na modalidade aplicável, a empresa deve demonstrar testes e simulações, e não uma segregação financeira inexistente. O critério é rastrear os valores relevantes e as exceções.

Selo jurídico

Obrigação normativa e consequência operacional: a legislação disciplina os documentos e as antecipações. O efeito sobre capital de giro depende do desenho da operação, dos prazos e da fase de implantação do mecanismo financeiro.^[1]

A linha do tempo da operação turística e o nascimento do débito

A Lei Complementar nº 214/2025 ^[1] estabelece, como regra geral, que o fato gerador ocorre no término do fornecimento do serviço. No entanto, a legislação traz uma ressalva fundamental para o setor de turismo: se houver pagamento antecipado, seja ele total ou parcial, cada parcela recebida gera uma antecipação do imposto. No término efetivo do serviço, a empresa deve calcular o valor definitivo do tributo e ajustar as eventuais diferenças.

Na intermediação, o serviço prestado pela agência ou operadora pode ser considerado concluído quando a reserva é confirmada de forma definitiva ou quando o bilhete é emitido, mesmo que a viagem do passageiro só ocorra meses depois. Já no fornecimento direto (quando a operadora assume o risco e atua como fornecedora principal), a obrigação da empresa pode se estender até a realização completa do pacote turístico.

Para ilustrar, considere o seguinte exemplo operacional de uma viagem vendida com bastante antecedência:

Data	Evento Operacional/Financeiro	Tratamento Tributário e Ação Requerida
Março	Fechamento da venda e assinatura do contrato	A assinatura isolada do contrato não gera imposto automaticamente, a menos que a intermediação já esteja totalmente concluída (ex.: emissão imediata de um bilhete aéreo não reembolsável).

Abril	Recebimento do sinal (entrada)	O recebimento do sinal gera a antecipação do imposto sobre o valor pago. O tributo é devido na data do pagamento ou na data da emissão do DF-e correspondente, o que ocorrer primeiro.
Outubro	Pagamento do saldo final pelo cliente	Gera uma nova antecipação do imposto sobre o valor pago, caso o fornecimento do serviço ainda não tenha sido concluído. A regra é a mesma aplicada à parcela de abril.
Dezembro	Realização da viagem (término do serviço)	No término do fornecimento que ainda estava pendente, calcula-se o valor definitivo do imposto sobre o total da operação e ajustam-se as antecipações já realizadas. Serviços que já haviam sido concluídos antes (como a emissão aérea em março) não aguardam dezembro para a apuração final.

O impacto do Split Payment e a gestão de duas datas

É fundamental compreender que o split payment não altera a linha temporal do fato gerador. Ele não muda quando o imposto é devido, mas sim como ele é pago. O split payment é uma modalidade de **extinção do débito** que atua no momento da liquidação financeira [9] [16].

Por isso, o sistema da operadora precisará ser sofisticado o suficiente para controlar duas datas distintas e igualmente importantes:

1. **A data de nascimento do débito:** O momento em que ocorre o fato gerador ou a antecipação legal (quando a obrigação tributária surge).
2. **A data de liquidação financeira:** O momento em que o pagamento é efetivamente processado pela instituição financeira ou adquirente, e o valor do imposto é segregado e retido pelo mecanismo de split payment.

Em casos de parcelamento concedido diretamente pelo fornecedor, a segregação do imposto ocorrerá proporcionalmente em cada parcela financeira liquidada. Sob a perspectiva de capital de giro, antecipações longas (vendas feitas com muitos meses de antecedência) deixam de ser financeiramente neutras quando o regime de split payment estiver operando em sua plenitude. A operadora precisará modelar seus preços, os prazos de pagamento aos fornecedores, a política de exigência de sinal e as taxas de antecipação de recebíveis considerando que uma parte do caixa pago pelo cliente não ingressará livremente na conta da empresa.

Câmbio e operações internacionais

Para as operadoras que lidam com roteiros internacionais (DMCs e emissivos), a variação cambial adiciona uma camada extra de complexidade. A diferença de câmbio entre o momento do recebimento do cliente (em reais) e o momento do repasse ao fornecedor estrangeiro (em moeda forte) exige atenção redobrada. O regulamento estabelece regras específicas para a conversão cambial na dedução de repasses internacionais, utilizando a taxa de fechamento do Banco Central. Flutuações cambiais não gerenciadas podem impactar a base de cálculo do imposto e corroer a margem de lucro da operadora.

Atenção: É importante ressaltar que, em 2026, a apuração de IBS e CBS permanece em caráter essencialmente informativo. O manual do split payment divulgado é preliminar e descreve uma primeira fase focada em operações B2B de forma opcional. As orientações contidas nesta seção servem para preparar a operadora para o regime definitivo e para a adequação de seus sistemas, mas não significam que já exista uma retenção automática e generalizada em todas as vendas turísticas no momento atual.

04. Cancelamento, remarcação, multa e fee

Em linguagem simples

O que esse termo significa no meu negócio? Quando uma viagem é cancelada ou alterada, o dinheiro envolvido não tem um destino único. Uma parte pode ser devolvida ao cliente (parcela desfeita), outra parte pode ficar com o fornecedor como penalidade (multa), e outra parte pode ficar com a operadora pelo serviço prestado (fee de cancelamento). A nova regra tributária exige que cada uma dessas partes seja tratada separadamente. O que é devolvido tem seu imposto cancelado; o que é retido como multa ou fee continua sendo tributado. Além disso, quando o

sistema de split payment estiver funcionando, o dinheiro que já foi separado para o imposto poderá ser recuperado e devolvido ao fornecedor, mas apenas para a parte que foi efetivamente cancelada.

Por que importa

Onde isso mexe com margem, caixa, experiência ou risco? Se a operadora tratar todo o valor retido como "cancelamento" e abater o imposto sobre tudo, estará reduzindo sua base de cálculo de forma indevida. O fisco cobrará o imposto sobre a multa do fornecedor e sobre o fee da operadora. Além disso, a devolução de valores ao cliente sem a correta documentação e estorno fiscal pode gerar um descompasso no caixa, especialmente quando o split payment estiver retendo os tributos na fonte. A operadora precisa saber exatamente o que é reembolso, o que é multa e o que é remuneração para não pagar imposto a mais nem a menos, e para não comprometer seu capital de giro.

Se nada for feito

Qual consequência plausível pode aparecer? Se a operadora cancelar integralmente o documento, mas conservar parcela como penalidade do fornecedor ou remuneração própria, documento e fluxo financeiro deixarão de coincidir. Sem separar as parcelas e obter o suporte do fornecedor, a dedução fica exposta a rejeição e o valor retido pode ser tributado integralmente.

Sequência

O que fazemos primeiro, depois e por último?

1. **Separar as naturezas:** Configure o sistema (ERP/Financeiro) para registrar separadamente o valor devolvido ao cliente, a multa retida pelo fornecedor e o fee de cancelamento da operadora.
2. **Documentar a retenção:** Exija do fornecedor o documento fiscal correspondente à multa retida, com referência à operação original, para justificar a dedução na intermediação.
3. **Tributar o fee:** Emita documento fiscal ou destaque claramente o fee de cancelamento da operadora, submetendo-o à tributação normal.
4. **Ajustar a parcela desfeita:** Emita o documento de cancelamento ou ajuste apenas para a parcela efetivamente devolvida ao cliente, estornando os débitos e créditos correspondentes.
5. **Recuperar valores (futuro):** Quando o split payment estiver operacional, acione o mecanismo de transferência para recuperar o valor segregado referente à parcela desfeita, no prazo de até três dias úteis.

Responsáveis

Quem executa, quem valida e quem decide?

- **Executa:** Financeiro e Reservas (registro da separação de valores e emissão de documentos).
- **Valida:** Fiscal e Contabilidade (conferência dos documentos de fornecedores e estornos).
- **Decide:** Diretoria e Comercial (política de multas, fees e negociação com fornecedores).

Papel da assessoria

Qual controvérsia, contrato ou requisito precisa de integração especializada? A assessoria jurídica-tributária pode revisar contratos com clientes e fornecedores, confrontando cláusulas de cancelamento e penalidade com a execução. Também pode avaliar a documentação da parcela retida pelo fornecedor, especialmente diante das lacunas envolvendo invoice estrangeira ou prestador informal, e apoiar eventual consulta formal. Para o *split payment*, contribui para desenhar o fluxo previsto na regulamentação e os controles que evitem apropriação indevida.

Prova de conclusão

Qual documento, teste ou conciliação demonstra que terminou? A conciliação financeira e fiscal de um processo de cancelamento real ou simulado. O dossiê (recomendação de controle) deve conter: o documento de cancelamento parcial, o comprovante de devolução ao cliente, o documento fiscal do fornecedor referente à multa (com referência cruzada) e o documento fiscal do fee da operadora. A soma desses três valores deve fechar exatamente com o valor original da operação.

Classificação jurídica

É obrigação, consequência, boa prática ou tema em evolução?

- **Obrigação:** Tributar o fee de cancelamento e a multa retida (quando não houver repasse documentado).
- **Consequência:** Autuação por omissão de receita se cancelar a nota integral retendo valores.
- **Boa prática:** Separar contabilmente as três naturezas (reembolso, multa, fee) e manter dossiê de comprovação.
- **Tema em evolução:** A recuperação de valores segregados via split payment e a documentação de multas de fornecedores estrangeiros.

Tabelas e exemplos operacionais

Exemplo Operacional: Cancelamento Parcial Um cliente comprou um pacote de R\$ 10.000. Desistiu antes da viagem. A política prevê devolução de 50%. Dos R\$ 5.000 retidos, R\$ 4.000 são multa do hotel e R\$ 1.000 são fee da operadora.

- **Parcela desfeita (R\$ 5.000):** Emite-se documento de cancelamento/ajuste. O imposto sobre essa parcela é estornado.
- **Multa do fornecedor (R\$ 4.000):** A operadora precisa do documento fiscal do hotel no valor de R\$ 4.000 para deduzir esse repasse (se atuar como intermediária).
- **Fee da operadora (R\$ 1.000):** A operadora tributa esse valor como receita própria.

Tratamento de Cancelamentos e Retenções

Situação econômica	Tratamento jurídico-operacional
Reembolso integral antes do fornecimento	Emitir documento de cancelamento, estornar débito/crédito conforme o perfil do adquirente e acionar a restituição/transferência do valor segregado.
Cancelamento parcial	Ajustar somente a parcela desfeita; preservar a tributação das prestações realizadas e dos valores legitimamente retidos.
Multa do fornecedor repassada ao cliente	Segregar e documentar o valor que permaneceu com o fornecedor. Na intermediação, sua dedução depende do documento fiscal e do efetivo repasse.
Fee de cancelamento da agência	Tratar como receita própria tributável, com documento fiscal específico ou destaque claro.
Remarcação com acréscimo	Documentar a alteração e tributar o valor adicional no marco aplicável à nova exigibilidade/pagamento.
Remarcação com redução	Emitir evento/documento de ajuste e promover estorno proporcional, preservando rastreabilidade com a operação original.

(Baseado na Lei Complementar nº 214/2025 [1], Resolução CGIBS nº 6/2026 [2] e Lei nº 11.771/2008 [14])

Aprofundamento Executivo: O Desafio da Reconciliação

Cancelamentos e remarcações exigem maior rastreabilidade no novo modelo. Acertos informais ou documentos emitidos apenas pelo líquido final podem deixar de representar as parcelas efetivamente devolvidas, retidas ou remuneradas.

O cancelamento não produz uma única consequência para todos os valores. É preciso decompor o caso: a parcela efetivamente desfeita, o valor devolvido ao cliente, a penalidade retida pelo fornecedor e a remuneração própria eventualmente mantida pela operadora. A natureza de cada parcela depende do contrato, dos fatos e da documentação; não se presume que toda retenção seja indenização ou fee.

Sem sistema ou procedimento capaz de separar as parcelas, aumenta a chance de a equipe cancelar integralmente uma venda que conservou penalidade ou remuneração. Isso pode produzir ajuste ou crédito incompatível com o fluxo financeiro e deixar valores sem documentação adequada. A irregularidade concreta depende dos fatos, da apuração e da conduta adotada.

Na intermediação, a dedução da parcela retida pelo fornecedor depende do repasse efetivo e do documento exigido pela regulamentação, com o encadeamento aplicável. Se o fornecedor reter parte do valor sem documento suficiente, a operadora não deve presumir a dedução; o componente fica exposto à base integral até que a cadeia seja regularizada ou haja orientação formal.

Esse cenário se agrava quando lidamos com fornecedores estrangeiros. A emissão de uma *invoice* de cancelamento ou retenção de multa por um hotel no exterior ainda carece de regulamentação clara sobre como fará a referência eletrônica exigida pelo fisco brasileiro. A recomendação é manter um dossiê robusto (como controle interno), com a *invoice*, o comprovante de remessa cambial (SWIFT) e a troca de e-mails confirmando o cancelamento e a penalidade, e formular consulta formal aos órgãos competentes.

Quando a operação tiver débito extinto por *split payment*, a regulamentação prevê procedimento próprio para o cancelamento ou a devolução e para a transferência ao fornecedor do valor anteriormente segregado, no prazo regulamentar de até três dias úteis após o evento previsto, sem nova apropriação como crédito. A empresa deve modelar esse fluxo e seus responsáveis antes da implantação financeira plena, preservando o vínculo com o documento original.^[1] ^[2]

O5. Crédito corporativo, Simples e destino

Em linguagem simples

O que esse termo significa no meu negócio? O crédito corporativo é o direito que o seu cliente pessoa jurídica (no regime regular) tem de abater o IBS e a CBS pagos na compra de serviços turísticos dos tributos que ele próprio deve recolher. Na prática, quando uma empresa compra uma viagem corporativa, ela espera usar os impostos pagos nessa aquisição para reduzir a sua própria carga tributária no final do mês. O Simples Nacional é o regime simplificado que a sua operadora pode adotar, mas que limita o crédito repassado ao cliente. O destino é o local para onde vai a arrecadação do tributo sobre o seu fee de intermediação, que passa a ser, em regra, o domicílio do cliente, e não mais a sede da sua operadora.

Por que importa

Onde isso mexe com margem, caixa, experiência ou risco? A promessa de crédito interfere na proposta B2B. Como a lei veda o crédito do adquirente sobre hotelaria, uma comunicação incorreta cria risco jurídico e comercial. A escolha entre Simples e regime regular altera custo, obrigações e o crédito potencial do cliente. O cadastro correto do adquirente e do estabelecimento destinatário reduz o risco de aplicar destino ou alíquota incompatíveis com a operação.

Se nada for feito

Qual consequência plausível pode aparecer? Prometer crédito sobre o pacote completo, incluindo hotelaria, pode levar o cliente a apropriação incompatível com a vedação legal e gerar contestação comercial. Manter o Simples ou optar pelo regime regular sem simulação pode produzir custo ou proposta menos adequada à carteira. Cadastro incompleto também aumenta o risco de destino, alíquota ou documento incorretos, com necessidade de correção e eventual cobrança adicional.

Sequência

O que fazemos primeiro, depois e por último?

1. **Revisar propostas comerciais:** Separe claramente o fee de intermediação (creditável), a hotelaria (não creditável) e o transporte (potencialmente creditável).
2. **Ajustar o cadastro:** Torne obrigatórios os campos de endereço fiscal e estabelecimento destinatário para clientes pessoa jurídica.

3. **Simular cenários:** Compare a carga tributária e o crédito repassado no Simples Nacional e no regime regular, considerando o perfil da sua carteira (B2B vs. B2C), através de simulação individualizada.
4. **Coletar documentos:** Exija o documento fiscal próprio do transportador emitido em nome do cliente corporativo, quando o transporte for creditável.
5. **Treinar a equipe:** Capacite o time comercial para explicar as regras de crédito aos clientes corporativos, evitando promessas indevidas.

Responsáveis

Quem executa, quem valida e quem decide?

- **Comercial e Produto:** Executam a revisão das propostas e a separação dos componentes.
- **Sistemas e Cadastro:** Executam a adequação dos formulários e a obrigatoriedade dos campos de destino.
- **Financeiro e Contabilidade:** Validam as simulações de cenários entre Simples e regime regular.
- **Diretoria/Sócios:** Decidem sobre a permanência no Simples ou a migração para o regime regular, com base nas simulações.

Papel da assessoria

Qual controvérsia, contrato ou requisito precisa de integração especializada? A assessoria tributária deve validar as simulações de cenários do Simples Nacional, garantindo que todas as variáveis (folha, compras creditáveis, mix de produtos) foram consideradas. Também deve orientar sobre as exceções de crédito no transporte e a correta identificação do estabelecimento destinatário em aquisições centralizadas.

Prova de conclusão

Qual documento, teste ou conciliação demonstra que terminou?

- Propostas comerciais B2B revisadas, com segregação clara de fee, hotelaria e transporte.
- Sistema de cadastro recomendando o preenchimento do estabelecimento destinatário para clientes PJ como controle.
- Planilha de simulação de cenários (Simples vs. regime regular) validada pela contabilidade e pela diretoria.
- Material de treinamento do time comercial atualizado com as regras de crédito.

Classificação jurídica

É obrigação, consequência, boa prática ou tema em evolução?

- **Vedação de crédito sobre hotelaria:** Obrigação [1].
- **Crédito do fee de intermediação:** Consequência [1].
- **Simulação de cenários (Simples vs. regular):** Boa prática.
- **Destino no domicílio do adquirente:** Obrigação [1].

O crédito do fee e a vedação da hotelaria

O crédito não é único para o “pacote”; ele deve ser analisado por prestação. A LC nº 214/2025 permite ao adquirente o crédito relativo ao serviço de intermediação da agência, desde que ele esteja no regime regular, figure como adquirente, possua documento fiscal eletrônico idôneo e o débito tenha sido extinto [1].

A hotelaria tem tratamento diferente. A lei veda expressamente o crédito ao adquirente dos serviços de hotelaria. Em consequência, não procede a premissa de que o crédito da hospedagem passaria a existir apenas se a nota do hotel fosse emitida contra o CNPJ do cliente: mesmo com essa emissão, a vedação material permanece [1]. Não presuma exportação de serviço por haver hóspede estrangeiro.

Quanto ao transporte, a lei permite crédito aos adquirentes das modalidades ali abrangidas, inclusive transporte aéreo regional. Para o transporte aéreo doméstico não regional, não foi localizada vedação específica, de modo que, em princípio, aplicam-se as regras gerais de crédito. Em todos os casos creditáveis, o documento do transportador deve identificar o cliente corporativo como adquirente; a nota consolidada da agência não transfere, por si só, o crédito do transportador [1].

O faturamento consolidado continua comercialmente útil, mas deve ser concebido como uma capa de cobrança e conciliação, não como substituto universal dos documentos fiscais subjacentes. A proposta ao cliente corporativo deve separar: valor creditável do fee, componentes legalmente não creditáveis e componentes cujo crédito depende do documento do prestador efetivo. Isso reduz promessas comerciais incorretas e evita que a reserva direta pareça artificialmente mais vantajosa.

Simples versus regime regular

O optante pelo Simples pode permanecer recolhendo IBS/CBS dentro do regime favorecido ou optar por apurá-los no regime regular. Se permanecer no Simples, não apropria créditos de suas próprias aquisições; o cliente sujeito ao regime regular pode creditar apenas o

montante de IBS/CBS efetivamente devido por meio do Simples, e não o valor que resultaria da aplicação da alíquota integral do regime regular [1].

A conclusão econômica do usuário está parcialmente correta: negócios predominantemente B2B sofrerão maior pressão comercial por crédito; negócios B2C tendem a atribuir menor valor a esse atributo. Entretanto, a decisão não é apenas de posicionamento nem apenas contábil. É uma escolha tributária, financeira, contratual e comercial que deve considerar margem, folha, compras creditáveis, mix de intermediação e fornecimento direto, custo sistêmico, ressarcimentos e sensibilidade do cliente ao crédito.

A recomendação é realizar simulação por cenário, no mínimo, para B2C, B2B com hospedagem predominante, B2B com transporte creditável e operação híbrida. Como a hospedagem não gera crédito ao adquirente, não se deve superestimar a vantagem competitiva do regime regular em carteiras corporativas dominadas por hotelaria.

Endereço fiscal, estabelecimento destinatário e destino do fee

Para bens e serviços sem regra espacial específica, a lei considera como local da operação onerosa o domicílio principal do adquirente. Para pessoas jurídicas, o domicílio corresponde ao estabelecimento para o qual o serviço é fornecido. Nas aquisições centralizadas por contribuinte do regime regular com vários estabelecimentos, desde que a aquisição não esteja sujeita a vedação de crédito, o local da operação é o estabelecimento matriz.

Isso se aplica, em regra, ao fee de intermediação da agência. Os serviços subjacentes preservam suas regras próprias: transporte de passageiros é localizado no início do transporte; serviços fruídos presencialmente por pessoa física seguem o local da prestação; eventos seguem o local do evento. Portanto, o princípio do destino desloca a arrecadação do fee da agência, mas não autoriza afirmar que todo o pacote turístico será sempre tributado no endereço do cliente [1].

Para adquirente não regularmente cadastrado, a lei exige a combinação de pelo menos dois critérios não conflitantes — endereço declarado, informações comerciais, endereço do arranjo de pagamento e IP/geolocalização — e, subsidiariamente, o endereço declarado. Se informação incorreta fornecida pelo adquirente reduzir o tributo, a diferença pode ser exigida dele com acréscimos legais. O IBS aplicável reúne as alíquotas do Estado e do Município de destino [1].

O cadastro deixa de ser mero instrumento comercial. Para B2C, deve conter CPF, residência principal, CEP, município, UF e evidências de consistência. Para B2B, deve distinguir matriz pagadora, estabelecimento

destinatário, centro de custo e CNPJ efetivamente indicado no documento. O sistema também deve registrar se a contratação é centralizada e se a operação admite crédito, pois essa informação interfere na aplicação da regra da matriz.

A consequência federativa é uma redistribuição da receita do fee: municípios que atualmente concentram sedes de agências podem perder participação relativa para os domicílios dos clientes. O efeito deve ser descrito como mudança da base territorial da intermediação, não como deslocamento uniforme de todos os tributos de hotel e transporte.

Tabelas e exemplos operacionais

Exemplo operacional: Promessa de crédito B2B Uma operadora vende um pacote corporativo de R\$ 10.000, composto por R\$ 6.000 de hotelaria, R\$ 3.000 de aéreo doméstico e R\$ 1.000 de fee.

- **Erro comum:** Prometer crédito sobre os R\$ 10.000.
- **Prática correta:** Informar que o crédito incide apenas sobre o fee (R\$ 1.000) e, potencialmente, sobre o aéreo (R\$ 3.000), desde que o bilhete esteja em nome do cliente. A hotelaria (R\$ 6.000) não gera crédito, por vedação legal expressa [1].

Tabela: Simples Nacional vs. Regime Regular

Fator	Tendência favorável ao Simples	Tendência favorável ao IBS/CBS regular
Carteira	Predominância B2C e menor pressão por crédito	Predominância B2B com compras centralizadas e concorrência por preço líquido
Créditos de entrada	Baixo volume de aquisições creditáveis	Aquisições relevantes de tecnologia, serviços e estrutura com crédito permitido
Operação turística	Modelo simples e menor custo de compliance	Cadeia documental madura e capacidade de conciliar repasses e DF-e
Capital de giro	Preferência por recolhimento simplificado	Capacidade de administrar apuração, split, ressarcimentos e antecipações
Estratégia comercial	Preço final ao consumidor	Transparência de fee e valor de crédito ao cliente corporativo

O6. Sistemas e dossiê transacional

Em linguagem simples

O que esse termo significa no meu negócio?

Na operação turística, o sistema deixa de ser apenas uma ferramenta de emissão de passagens ou controle de reservas e passa a ser o coração da conformidade tributária. O dossiê transacional é o conjunto de informações e documentos que comprova a realidade de cada viagem vendida. Ele conecta o CRM (onde a venda nasce), o sistema de produto (onde o pacote é montado), o motor de reservas, o ERP (onde a gestão acontece), o financeiro (onde o dinheiro entra e sai) e a emissão fiscal.

A base desse dossiê é o **identificador único da viagem e dos componentes**. Cada reserva, cada hotel, cada transfer e cada voo precisa ter um código que o acompanhe de ponta a ponta. Esse código permite a reconciliação entre o que foi cobrado do cliente, o que foi repassado ao fornecedor, o *fee* (margem) da operadora, as variações de câmbio e os eventuais cancelamentos.

Por que importa

Onde isso mexe com margem, caixa, experiência ou risco?

O regime exige conciliação por componente. Para sustentar a base líquida na intermediação, a operadora precisa demonstrar que o repasse deduzido corresponde ao valor efetivamente documentado e transferido ao fornecedor, observadas as regras aplicáveis.

Se os sistemas não conversarem, a operadora pode:

1. **Ficar exposta à base integral** em componentes cujo repasse não consiga demonstrar.
2. **Gerar inconsistências** entre cobrança, documento do fornecedor e movimento financeiro.
3. **Perder visibilidade** sobre cancelamentos, diferenças cambiais e margem por componente.

A integração sistêmica melhora a rastreabilidade do caixa e reduz o risco de a apuração partir de valores ou classificações que não representem a operação.

Se nada for feito

Qual consequência plausível pode aparecer?

Sistemas desconectados e controles manuais elevam o risco de a empresa não conseguir demonstrar os requisitos da base líquida. O problema não é a ferramenta isoladamente, mas a ausência de vínculo confiável entre componente, documento, repasse e conciliação.

Sem o bloqueio automático para dedução sem documento, a operadora pode acabar deduzindo repasses sem a devida comprovação fiscal do fornecedor. Quando a fiscalização cruzar os dados, a glosa (rejeição) da dedução será imediata, resultando em cobrança do imposto sobre o valor total da viagem, acrescido de multas e juros. Além disso, a falta de reconciliação de câmbio e cancelamentos gerará furos no caixa e recolhimento a maior ou a menor.

Sequência

O que fazemos primeiro, depois e por último?

1. **Mapeamento e Integração:** Mapeie todos os sistemas atuais (CRM, reservas, ERP, financeiro, fiscal). Garanta que eles se comuniquem e que o identificador único da viagem transite por todos eles sem perda de dados.
2. **Controle de Exceções:** Considere configurar bloqueio ou aprovação específica quando faltar documento fiscal validado e referenciado. Esse controle é boa prática; sua forma depende do sistema e da governança adotada.
3. **Dossiê por Componente:** Estruture o sistema para criar um dossiê digital para cada componente da viagem (não apenas um genérico para o pacote). O dossiê deve conter: contrato, documento fiscal da operadora, documento fiscal do fornecedor (com referência cruzada), comprovante de repasse e conciliação de valores.
4. **Reconciliação Contínua:** Implemente rotinas proporcionais de comparação entre cobrança, repasse, *fee*, câmbio e cancelamentos, com fila de exceções e evidência dos valores relevantes.

Responsáveis

Quem executa, quem valida e quem decide?

Execução: Equipes de TI/Sistemas (integração e parametrização), Operações/Reservas (inserção correta dos dados) e Financeiro/Fiscal (validação dos documentos e repasses). **Validação:** Gerência Financeira e Fiscal, garantindo que as regras de negócio e tributárias estejam refletidas no sistema. *Decisão:** Diretoria/Sócios, aprovando os investimentos em tecnologia e as mudanças nos processos operacionais.

Papel da assessoria

Qual controvérsia, contrato ou requisito precisa de integração especializada?

A assessoria especializada é fundamental para traduzir as exigências da legislação (como a LC nº 214/2025 e a Resolução CGIBS nº 6/2026) em **requisitos de software**.

Ela deve orientar a equipe de TI sobre: *Como parametrizar a referência cruzada entre o documento da operadora e o do fornecedor*. Como tratar as lacunas atuais, como a aceitação de *invoices* estrangeiras e documentos de fornecedores informais (orientando a formulação de consultas formais aos órgãos competentes). * Como estruturar a reconciliação de cancelamentos e multas, garantindo que a tributação incida apenas sobre o valor retido.

A assessoria não substitui o fornecedor do software, mas contribui para traduzir a posição jurídica em requisitos, cenários e critérios de aceite.

Prova de conclusão

Qual documento, teste ou conciliação demonstra que terminou?

A prova de conclusão é a **emissão bem-sucedida de um dossiê transacional completo e validado pelo sistema**.

Isso inclui:

1. Um teste ponta a ponta (da venda no CRM à emissão fiscal e conciliação financeira) de uma viagem complexa (múltiplos fornecedores, variação cambial, cancelamento parcial).
2. A demonstração de que o sistema bloqueou a dedução de um repasse que não possuía o documento fiscal adequado.
3. A geração de um relatório de reconciliação sem pendências ou valores não justificados.

Classificação jurídica

É obrigação, consequência, boa prática ou tema em evolução?

Obrigação: A comprovação documental do repasse para uso da base líquida. **Consequência:** A tributação pela base cheia em caso de falha na comprovação. **Boa prática:** A automação dos bloqueios, a integração total dos sistemas, e a estruturação de dossiê e consulta formal como controles ou recomendações. **Tema em evolução:** O tratamento de *invoices* estrangeiras, fornecedores informais e a operacionalização do *split payment* (que não deve ser tratado como retenção geral já operacional, conforme o manual preliminar).

Exemplo Operacional: O Dossiê na Prática

Componente	Valor Cobrado	Repasse	Fee	Documento do Fornecedor	Status no Sistema
Hotel (Nacional)	R\$ 5.000	R\$ 4.500	R\$ 500	NFS-e referenciando a operadora	Liberado para dedução (Base líquida: R\$ 500)
Transfer (Informal)	R\$ 500	R\$ 400	R\$ 100	Recibo simples	Bloqueado para dedução (Risco de base cheia: R\$ 500)
Passeio (Exterior)	US\$ 1.000	US\$ 800	US\$ 200	Invoice estrangeira	Alerta/Contingência (Aguardando resposta de consulta formal)

Nota: O sistema deve tratar cada linha individualmente, aplicando a regra tributária correspondente e garantindo a rastreabilidade total.

Aprofundamento: Reconciliação de Câmbio e Cancelamentos

A gestão de variações cambiais e cancelamentos exige um nível de detalhamento sistêmico que vai além do controle financeiro básico. Quando uma operadora vende um pacote internacional, o valor cobrado do cliente em reais está sujeito à flutuação da moeda estrangeira até o momento do efetivo repasse ao fornecedor no exterior.

Variação Cambial e a Base de Cálculo

Operações em moeda estrangeira precisam registrar a taxa utilizada na operação e a taxa efetiva do pagamento ou repasse, conforme a regra aplicável. Diferenças cambiais não devem ser convertidas automaticamente em fee ou dedução: sua natureza contábil e tributária depende do contrato, do risco assumido e do fluxo financeiro. O sistema deve conservar as taxas e permitir a reconciliação para análise do responsável técnico.

O dossiê transacional deve capturar essas duas pontas:

1. **O valor original da venda:** Registrado no contrato e no documento fiscal inicial.

2. **O valor efetivo do repasse:** Comprovado pelo fechamento de câmbio (contrato de câmbio ou fatura de cartão corporativo) e pela *invoice* do fornecedor estrangeiro.

A reconciliação sistematizada pode preservar a trilha entre conversão cambial, cobrança, repasse, remuneração própria e base adotada. O tratamento de diferenças cambiais deve ser validado segundo a operação e a documentação, sem deduções automáticas a partir do resultado financeiro.

Cancelamentos, Remarções e Multas

O tratamento de cancelamentos é outro ponto crítico que o sistema deve gerenciar com precisão. Quando um cliente cancela uma viagem, o cenário raramente é uma devolução integral e simples. Geralmente, envolve multas cobradas pelos fornecedores (hotéis, companhias aéreas) e taxas de serviço (*fees* de cancelamento) retidas pela operadora.

O sistema deve segregar claramente: *Valor devolvido ao cliente: Esta parcela desfeita da operação não compõe a base de cálculo, pois o serviço não foi prestado.* **Multa do fornecedor:** Se o fornecedor retém parte do valor pago, a operadora precisa do documento fiscal correspondente a essa penalidade para justificar a saída do dinheiro sem a prestação do serviço principal. *Fee de cancelamento da operadora:** O valor retido pela operadora a título de remuneração pelo trabalho de cancelamento ou como penalidade contratual permanece, em princípio, tributável.

A reconciliação de cancelamentos no dossiê transacional deve evidenciar essa segregação. O sistema não pode simplesmente registrar um "estorno parcial". Ele deve vincular o cancelamento ao identificador único da viagem, detalhar quais componentes foram cancelados, quais multas foram aplicadas pelos fornecedores (com seus respectivos documentos comprobatórios) e qual foi a receita final da operadora.

O Desafio do Split Payment

Embora o *split payment* (pagamento dividido) ainda esteja em fase de regulamentação e implementação gradual, com o manual preliminar indicando uma fase B2B opcional, os sistemas das operadoras já devem ser arquitetados para suportar essa mecânica no futuro.

O *split payment* não altera o fato gerador do tributo, mas muda o momento e a forma de recolhimento, que passa a ocorrer na liquidação financeira. O sistema da operadora precisará informar à instituição financeira ou de pagamento qual parcela do valor recebido corresponde ao repasse ao fornecedor (livre de IBS/CBS para a operadora, mas sujeito à tributação do fornecedor, se aplicável) e qual parcela corresponde ao *fee* da operadora (sobre o qual incidirá o IBS/CBS).

Quando houver cancelamento após extinção do débito por *split payment*, o sistema deverá suportar o documento e o procedimento previstos para ajuste e transferência dos valores, conforme o caso. A preparação recomenda dossiê proporcional e identificador que vincule pagamento, documento, cancelamento e conciliação, sem tratar esse desenho como retenção geral já vigente em 2026.

Considerações Finais sobre a Arquitetura de Sistemas

A transição para o novo modelo tributário não é apenas uma mudança de alíquotas, mas uma transformação na forma como a informação flui dentro da operadora de turismo. A exigência de comprovação documental rigorosa para a manutenção da base líquida coloca a tecnologia no centro da estratégia de conformidade.

As operadoras que investirem na integração de seus sistemas (CRM, ERP, reservas, financeiro) e na criação de um dossiê transacional automatizado e à prova de falhas estarão protegendo suas margens e mitigando riscos fiscais. Aquelas que mantiverem processos manuais e sistemas desconectados enfrentarão dificuldades crescentes para justificar suas deduções, correndo o risco de serem tributadas pelo valor integral de suas operações. A hora de mapear, parametrizar e testar é agora, utilizando o período de transição para ajustar os motores antes que as novas regras entrem em pleno vigor.

Parte IV — Transformar decisões em implementação

8. Programa executivo de 90 dias

O roteiro abaixo é uma **boa prática gerencial adaptável**, não prazo legal. Sua função é criar prontidão inicial, concentrando recursos nos fluxos de maior valor e risco.

Onda	Período sugerido	Pergunta central	Entregas comuns	Ênfase da Trilha H	Ênfase da Trilha O
1. Mobilizar	Dias 1–10	Quem decide e quem executa?	Patrocinador, coordenador, equipe, calendário e mandato.	Núcleo enxuto e jornadas do hóspede.	Comitê com Produto, Financeiro, Fiscal e Sistemas.

2. Diagnosticar e mapear	Dias 11–30	Onde a cadeia não fecha?	Inventário, mapa de riscos e decisões pendentes.	Receitas, pacotes, canais, parceiros e cadastros.	Componentes, fornecedores, repasses, documentos e câmbio.
3. Decidir, corrigir e testar	Dias 31–60	A posição foi traduzida para contrato e sistema?	Matriz, plano por área, correções e homologação.	Reserva, consumo, documento, pagamento e fechamento.	Cobrança, documento, repasse, fee, cancelamento e fechamento.
4. Provar e estabilizar	Dias 61–90	Há evidência suficiente e rotina de monitoramento?	Dossiê, aceite, indicadores, contingência e radar.	Amostras por canal e produto.	Amostras por viagem e componente.

O que deve existir ao final dos 90 dias

Entrega	Critério de conclusão
Comitê ativo	Patrocinador, coordenador, pauta, responsáveis e decisões registradas.
Inventário priorizado	Operações relevantes identificadas, com dono e risco.
Matriz de decisões	Fundamento, premissa, impacto, responsável e data de revisão.
Fluxos corrigidos	Contratos, cadastros, sistemas e procedimentos alinhados à posição aprovada.
Testes ponta a ponta	Cenário, dado, resultado, falha, reteste e aceite documentados.
Painel executivo	Pendências, valores, responsáveis, prazo, evidência e risco residual.
Radar normativo	Fontes, temas em evolução e decisões potencialmente afetadas.

9. Dez jornadas para o primeiro ciclo de testes

Cinco jornadas da hospitalidade autoral

Jornada	O que testar do início ao fim
H1. Reserva direta com sinal	Oferta, cadastro, pagamento, documento, check-in, saldo e contabilidade.
H2. Reserva por OTA/cartão virtual	Bruto, comissão, cancelamento, liquidação e conciliação por reserva.
H3. Pacote autoral	Hospedagem, gastronomia, bebida, spa/transfer, parceiro, preço e documento.
H4. Consumo durante a estadia	A&B, minibar, cortesia, upgrade, PDV/PMS, check-out e estoque.
H5. Cancelamento, no-show ou voucher	Evento, contrato, devolução/retenção, documento, saldo e uso futuro.

Cinco jornadas da operação turística

Jornada	O que testar do início ao fim
O1. Componente efetivamente intermediado	Cliente/adquirente, fornecedor, documento, referência, repasse e fee.
O2. Componente fornecido diretamente	Compra em nome próprio, custo, obrigação, preço de revenda, documento e base.
O3. Viagem híbrida	Classificação por componente, cobrança consolidada, documentos e conciliação.
O4. Venda parcelada e internacional	Contratação, sinal, parcelas, câmbio, DF-e, pagamento e viagem.
O5. Cancelamento parcial	Reembolso, penalidade do fornecedor, fee, documento, repasse e fechamento.

Evidência mínima de cada teste: desenho do fluxo, responsáveis, cadastro utilizado, contrato, documentos gerados, movimentos financeiros, conciliação, falhas e aceite.

10. Pauta do comitê: reunião curta, decisão objetiva

Bloco	Pergunta obrigatória	Saída esperada
Normas e atos	O que mudou e qual decisão pode ter sido afetada?	Item do radar e responsável pela análise.
Risco financeiro	Onde há impacto potencial em preço, margem, caixa, crédito ou repasse?	Valor estimado, prioridade e decisão executiva.
Operação	Qual jornada falhou ou está sem dono?	Causa, ação, responsável e prazo.
Tecnologia	O fornecedor entregou evidência ou apenas declaração?	Caso de teste, resultado, falha e reteste.
Contratos e parceiros	Falta dado, documento, referência ou cooperação?	Cláusula, cobrança, renegociação ou plano alternativo.
Encerramento	O que foi concluído e qual prova sustenta o status?	Aceite formal e risco residual.

“Concluído” significa testado, conciliado e documentado — não apenas informado por um fornecedor.

11. Checklist executivo por trilha

Trilha H — hotelaria de luxo

Pergunta	Responsável funcional	Evidência mínima
Produtos, pacotes, cortesias e parceiros estão inventariados?	Gerência/Comercial/Operações	Catálogo aprovado.
Cada item tem descrição e código coerentes entre PMS, PDV e ERP?	Sistemas/Contabilidade	Tabela de correspondência.
Reservas, cancelamentos, vouchers	Reservas/Financeiro	Amostra conciliada.

e comissões fecham por reserva?		
Compras consideram crédito comprovável, e não apenas estimado?	Compras/Contabilidade	Cotação e memória de custo líquido.
Fluxos críticos foram testados por usuário e turno?	Gerência/TI	Roteiro, evidência e aceite.
A equipe sabe registrar exceção sem prejudicar o atendimento?	Líderes/RH	Treinamento e teste prático.

Trilha O — operador turístico ou DMC

Pergunta	Responsável funcional	Evidência mínima
Cada componente foi classificado como intermediação ou fornecimento direto?	Produto/Jurídico/Fiscal	Matriz por componente.
A base líquida depende de documento, valor, referência e repasse?	Fiscal/Financeiro	Dossiê de amostra.
Contrato, execução, documento e fluxo financeiro contam a mesma história?	Jurídico/Operações	Teste de coerência.
Antecipações, câmbio e parcelas têm eventos e identificadores próprios?	Financeiro/Sistemas	Linha do tempo da operação.
Cancelamento separa reembolso, penalidade do fornecedor e fee?	Operações/Financeiro	Reconciliação do caso.
O cadastro identifica domicílio e estabelecimento destinatário?	Comercial/CRM/Fiscal	Relatório de completude cadastral.
A proposta B2B comunica corretamente os créditos por componente?	Comercial/Jurídico	Modelo de proposta revisado.

12. Perguntas que devem ser feitas aos parceiros

Ao fornecedor de sistema

1. Quais jornadas foram efetivamente testadas com dados da empresa?
2. Quais versões de PMS, PDV, CRM, ERP, emissor e conectores são necessárias?
3. Como o identificador da reserva ou viagem percorre todos os sistemas?
4. Como o sistema representa componentes, descontos, cortesias, repasses e fees?
5. Quais documentos e eventos já estão suportados?
6. Como cancelamento, devolução, voucher, remarcação e estorno são vinculados à origem?
7. Quais relatórios conciliam documento, pagamento, repasse e contabilidade?
8. Qual é a contingência para indisponibilidade ou rejeição?
9. Como mudanças de leiaute e validação serão comunicadas e testadas?
10. Qual evidência demonstra que a solução está pronta para a operação real?

Ao contador ou responsável fiscal

Pergunta	Por que importa
Quais decisões precisam de validação antes da parametrização?	Evita transformar hipótese em regra de sistema.
Quais documentos se aplicam às operações reais da empresa?	Direciona cronograma e testes.
Como créditos potenciais, comprováveis e apropriados serão distinguidos?	Protege custo e apuração.
Como antecipações, cancelamentos e ajustes serão registrados?	Mantém continuidade entre financeiro e contabilidade.
Qual política contábil será adotada na transição?	Evita relatórios gerenciais incomparáveis.
Quais evidências devem ser conservadas?	Sustenta posição e revisão futura.

Aos canais, fornecedores e parceiros

Tema	Pergunta objetiva
Dados	Quais campos serão entregues por reserva, viagem e componente?
Documento	Quem emite, contra quem, com qual referência e em qual prazo?
Repasse/comissão	O valor bruto, a comissão, a taxa, o câmbio e o líquido serão discriminados?
Cancelamento	Quem altera, emite ajuste, devolve, retém e informa o evento?
Teste	O parceiro participará de homologação e reteste?
Mudança técnica	Como nova versão, leiaute ou regra será comunicada?
Continuidade	Qual é o procedimento quando a integração não funciona?

13. Painel de evidências e indicadores

Indicador	Pergunta de gestão	Sinal de atenção
Cobertura do inventário	Quanto da receita e dos repasses está mapeado?	Itens relevantes fora da matriz.
Decisões formalizadas	Quantos temas críticos têm posição aprovada?	Sistema configurado sem decisão registrada.
Fluxos homologados	Quantas jornadas passaram ponta a ponta?	Declaração de prontidão sem teste próprio.
Divergência por reserva/viagem	Documento, dinheiro e contabilidade fecham?	Diferenças antigas ou sem causa.
Crédito bloqueado ou não confirmado	Quanto do crédito estimado não virou apropriado?	Custo real acima do orçamento.
Repasse sem dossiê suficiente	Qual valor está sem cadeia documental completa?	Base líquida sustentada por prova incompleta.

Cancelamentos pendentes	Quanto está sem estorno, devolução ou classificação?	Passivo com cliente ou fornecedor.
Completeness cadastral	Endereço e estabelecimento destinatário estão válidos?	Destino ou documento potencialmente incorreto.
Falhas reabertas	Quanto erros retornaram após correção?	Solução tratou sintoma, não causa.
Tempo de resposta normativa	Quanto demora para avaliar e implementar mudança?	Decisão antiga aplicada após norma nova.

Parte V — Radar normativo e linguagem segura

14. Regra vigente, flexibilidade temporária ou tema em evolução

Classificação	Tema	Leitura correta em 18/8/2026	Decisão do comitê
Regra vigente	Hotelaria e A&B	A LC e os regulamentos estabelecem regimes, reduções, créditos e vedações.	Classificar operações, fundamentar decisões e parametrizar.
Regra vigente	Agências e operadores	A intermediação e o fornecimento direto têm bases distintas; a dedução depende da cadeia prevista na norma.	Testar por componente e preservar o encadeamento documental.
Regra vigente	Fato gerador e antecipações	Pagamentos anteriores ao fornecimento geram eventos de antecipação; no término, calcula-se o valor definitivo.	Parametrizar eventos conforme a natureza de cada prestação.

Regra vigente	Destino	O local da operação depende da regra legal aplicável; para o fee, em regra, importa o domicílio do adquirente.	Tornar cadastro e estabelecimento destinatário auditáveis.
Flexibilidade temporária	Determinadas validações/rejeições	O Ato Técnico nº 1/2026 adiou validações automáticas específicas, não a preparação.	Continuar preenchendo, testando e corrigindo.
Adaptação assistida	PNCT 2026	O programa permite orientação e autorregularização nos termos do ato.	Monitorar comunicações e demonstrar evolução.
Tema em evolução	Split payment	Previsto em lei e em desenvolvimento técnico, sem retenção geral já operacional.	Simular caixa e preparar integrações.
Tema em evolução	Documento estrangeiro no agenciamento	O regulamento admite serviços no exterior, mas não resolve integralmente equivalência e referência eletrônica.	Manter dossiê reforçado e avaliar consulta formal.
Tema em evolução	Imposto Seletivo sobre álcool	Bebidas alcoólicas estão no campo de incidência; alíquotas dependem de lei ordinária.	Mapear volume e margem sem divulgar percentual definitivo.

15. Formulações seguras para reuniões, propostas e contratos

Evite dizer	Prefira dizer
--------------------	----------------------

“A alíquota do hotel será 40%.”	“A lei reduz em 40% as alíquotas-padrão aplicáveis às operações elegíveis de hotelaria.”
“Tudo que o empreendimento vende recebe o benefício.”	“O tratamento acompanha a operação; A&B, álcool e serviços autônomos possuem regras próprias.”
“Basta ratear o pacote em percentual fixo.”	“A composição precisa de análise e memória econômica reproduzível.”
“O cliente corporativo toma crédito da hospedagem.”	“A LC veda ao adquirente o crédito relativo à hospedagem.”
“A operadora é intermediária porque o contrato usa esse nome.”	“Contrato, obrigação, documento, repasse e execução precisam demonstrar intermediação.”
“A margem da operadora é sempre a base.”	“A base líquida depende de intermediação efetiva e repasses documentalmente admitidos.”
“Voucher ou extrato do GDS prova o repasse.”	“Voucher e GDS são provas auxiliares; não substituem isoladamente o documento exigido.”
“Invoice estrangeira resolve a dedução.”	“A invoice integra o dossiê, mas permanece incerteza sobre equivalência e referência fiscal.”
“O split payment já retém todas as vendas.”	“O mecanismo terá implementação gradual conforme atos e especificações.”
“O PNCT perdoa qualquer erro.”	“O PNCT promove adaptação assistida e exige cooperação e correção conforme seus critérios.”
“O Simples não serve para B2B.”	“A escolha exige simulação tributária, financeira e comercial por semestre e carteira.”
“O comitê é obrigatório por lei.”	“O comitê é boa prática de governança para coordenar cumprimento e decisões.”

16. Glossário executivo comum

Termo	Tradução de negócio
IBS	Imposto compartilhado por Estados, Distrito Federal e Municípios.

CBS	Contribuição federal sobre bens e serviços.
Regime específico	Regras próprias de determinada atividade, sem extensão automática a toda receita do CNPJ.
Segregação	Identificação separada de componentes com tratamentos diferentes.
Crédito comprovável	Crédito sustentado pela operação, documento e requisitos legais.
Custo líquido	Preço e custos associados menos apenas o crédito validado.
PMS	Sistema de reservas, hospedagem, consumo e fechamento.
PDV/POS	Sistema do ponto de venda, como restaurante, bar e minibar.
CRM	Sistema de relacionamento e histórico comercial do cliente/viagem.
ERP	Sistema de gestão financeira, fiscal, contábil, compras e estoque.
OTA	Agência de viagens on-line, com modelos comerciais distintos.
UAT/Homologação	Teste de aceitação com cenário, dado e usuário da própria empresa.
PNCT	Programa de adaptação assistida às obrigações de emissão em 2026.
Matriz de decisões	Registro da posição, fundamento, premissa, responsável e impacto.
Evidência	Prova de que a decisão foi implementada, testada e aprovada.

Glossário do operador turístico

Termo	Tradução de negócio
Intermediação	Serviço em que a empresa aproxima/contrata prestações por conta do cliente e recebe remuneração própria, observados os requisitos do regime.

Fornecimento direto	Situação em que a operadora assume obrigação própria e vende ao cliente; a base tende a ser integral.
Fee	Remuneração própria pelo serviço de intermediação ou gestão, quando efetivamente caracterizado.
Repasse	Valor pertencente ao fornecedor intermediado e transferido conforme a operação e os documentos.
GDS	Sistema global de distribuição que registra reservas e emissões; é prova operacional auxiliar.
Invoice	Documento comercial estrangeiro, relevante para o dossiê, sem equivalência fiscal automática definida no regime brasileiro.
Dossiê por componente	Conjunto organizado de contrato, documentos, prova financeira, reserva e alterações de cada prestação.
Operação híbrida	Viagem com componentes intermediados e componentes fornecidos diretamente.
Estabelecimento destinatário	Unidade da pessoa jurídica para a qual o serviço é fornecido, relevante para documento e destino.
Split payment	Segregação e recolhimento do IBS/CBS na liquidação, com implementação gradual.

Parte VI — Como a assessoria especializada pode conduzir o projeto

17. Por que conhecimento técnico, sozinho, não resolve

A empresa pode ter um excelente contador, fornecedor de tecnologia competente e gestores experientes. Ainda assim, o projeto pode falhar se cada especialista trabalhar com uma premissa diferente. A Reforma exige três competências simultâneas:

Competência	Pergunta que precisa responder
Jurídico-tributária	Qual é a regra, onde há controvérsia e qual posição será adotada?
Operacional e tecnológica	Como a decisão aparece no produto, contrato, cadastro, tela, documento e rotina?
Gerencial e financeira	Qual é o impacto em preço, margem, caixa, repasse, experiência e prioridade?

A função integradora da assessoria é manter essas respostas coerentes. Ela não opera o PMS nem substitui a contabilidade; ajuda a assegurar que todos trabalhem sobre uma posição fundamentada e aprovada pela empresa.

18. O que a assessoria jurídica-tributária entrega ao comitê

Frente de apoio	Entrega concreta	Valor para a gestão
Governança do programa	Comitê, responsabilidades, agenda, decisões e reporte.	Evita dispersão e mantém o projeto ativo.
Diagnóstico jurídico-operacional	Mapa de operações, riscos, controvérsias e dependências.	Direciona recursos aos pontos de maior impacto.
Matriz tributária e de decisões	Posição, artigo, premissa, evidência, impacto e responsável.	Cria referência única para as áreas.
Produtos e precificação	Análise de hospedagem, experiências, pacotes, fee, componentes e canais.	Melhora a qualidade das premissas de preço e margem.
Contratos e parceiros	Responsabilidades, dados, repasses, cancelamento, testes e continuidade.	Reduz lacunas com OTAs, clientes, fornecedores e prestadores.
Regime dos operadores	Teste por componente, cadeia documental e análise de operações híbridas.	Evita pressupor base líquida ou integral sem examinar os fatos.

Requisitos para sistemas	Tradução da posição jurídica em cadastro, regra funcional e teste.	Impede que a configuração tecnológica decida, por padrão, o tratamento tributário.
Homologação e evidências	Cenários críticos, critérios de aceite, falhas, retestes e dossiê.	Aumenta a confiança na prontidão e qualifica a cobrança de fornecedores.
Radar normativo	Atualização de atos, impactos e decisões a revisar.	Permite adaptar o projeto sem recomeçar do zero.
Apoio executivo	Relatório de riscos, decisões, impactos potenciais e próximos passos.	Conecta conformidade com margem, caixa e continuidade.

19. Como a atuação se adapta às duas trilhas

Perfil	Modelo de apoio possível	Foco inicial
Hotelaria de luxo	Núcleo com gerente, financeiro, reservas/operação, contador, sistema e assessoria; reuniões objetivas e poucos fluxos prioritários.	Produtos, pacotes, parceiros, documentos, caixa e testes do emissor.
Operador turístico / DMC	Comitê com Produto, Comercial/Operações, Financeiro/Câmbio, Fiscal, Sistemas e assessoria; amostras por viagem e componente.	Intermediação, repasses, documentos, antecipações, cancelamentos e cadastro.
Empresa com funções acumuladas	Uma pessoa pode representar mais de uma função, com validações externas e separação mínima de decisão e execução.	Clareza de responsabilidades e dossiê proporcional.

A proporcionalidade reduz burocracia. Um empreendimento de hotelaria de luxo ou um operador enxuto não precisa copiar a estrutura de uma

grande empresa; precisa alcançar o mesmo princípio: **decisão clara, execução coordenada e evidência suficiente.**

20. Do cumprimento à melhor capacidade de execução

A assessoria não pode prometer economia, competitividade, blindagem ou ausência de questionamentos. Pode ajudar a construir condições para decisões mais consistentes.

Empresa que reage tarde	Empresa que conduz o projeto
Configura o sistema antes de decidir a regra.	Aprova premissas antes da parametrização.
Descobre o custo depois de vender.	Simula preço, margem e caixa antes de lançar ou contratar.
Concilia por total do mês.	Mede por reserva, viagem e componente.
Conta crédito potencial como economia realizada.	Distingue crédito estimado, comprovável e apropriado.
Declara intermediação pelo contrato.	Testa obrigação, documento, repasse e execução.
Treina por apresentação genérica.	Testa comportamento na tela e na rotina real.
Declara prontidão sem prova.	Mantém decisão, teste, correção e aceite.
Espera a nova norma para começar.	Mantém radar e atualiza o que foi impactado.

A melhor capacidade competitiva pode surgir da aptidão para conhecer custo e margem, negociar contratos, gerir caixa, preservar a experiência e corrigir com antecedência.

21. O que a assessoria não substitui

A assessoria não substitui...	Porque...
A decisão empresarial da Direção	Risco, orçamento, produto e estratégia pertencem à gestão.

O contador responsável	Apuração, escrituração e política contábil exigem atuação do profissional competente.
O fornecedor de tecnologia	Parametrização, desenvolvimento, suporte e continuidade pertencem ao escopo técnico.
A execução das áreas	O processo só funciona se as equipes executarem suas entregas.
A análise individual de cada caso	Operação, contrato, regime, documento e sistema podem alterar a conclusão.

O valor está na coordenação e na qualidade das decisões, não em promessa de “blindagem” ou resultado garantido.

22. A primeira reunião diagnóstica

O primeiro encontro não precisa resolver toda a Reforma. Precisa produzir um ponto de partida confiável.

Informações comuns

Informação	Para que será usada
Regime tributário e estrutura societária	Definir escopo e decisões de transição.
Documentos fiscais emitidos	Confirmar obrigações e cronograma aplicável.
Sistemas e fornecedores	Mapear integrações, versões e dependências.
Meios de pagamento e antecipações	Compreender caixa e conciliação.
Erros e divergências recorrentes	Priorizar riscos e causas.
Responsáveis internos	Propor o formato do comitê.

Informações da Trilha H

Informação	Uso no diagnóstico
Principais receitas, tarifas e pacotes	Mapear produtos e componentes.
OTAs, agências e parceiros locais	Desenhar venda, comissão, documento e repasse.

Catálogos de PMS, PDV e ERP	Testar coerência de cadastro.
Políticas de cancelamento, voucher, cortesia e upgrade	Identificar eventos e decisões.
Compras e fornecedores críticos	Avaliar custo líquido e crédito comprovável.

Informações da Trilha O

Informação	Uso no diagnóstico
Produtos e viagens representativas	Aplicar o teste por componente.
Contratos com clientes e fornecedores	Identificar obrigação, risco e responsabilidade.
Documentos de fornecedor, voucher, GDS e invoice	Avaliar suficiência e lacunas.
Relatórios de cobrança, repasse, fee e câmbio	Testar reconciliação e base.
Cancelamentos e remarcações reais	Separar reembolso, penalidade e remuneração própria.
Carteira B2B/B2C e cadastros	Simular regime, crédito e destino.

Saídas esperadas

1. **escopo inicial do programa;**
2. **modelo de comitê ou núcleo;**
3. **cinco riscos prioritários;**
4. **documentos e dados a levantar;**
5. **agenda dos primeiros 30 dias; e**
6. **decisões que exigirão análise especializada.**

23. Próximo passo recomendado

A adaptação à Reforma exigirá esforço coordenado. Organizar o comitê desde já favorece decisões prévias à parametrização, testes antes da operação e correções mais tempestivas.

A Volpatti Advogados pode apoiar os associados na estruturação e condução desse programa, em conjunto com a Direção, as equipes

internas, o contador e os fornecedores de tecnologia. A atuação pode começar por diagnóstico executivo e evoluir para matriz de decisões, revisão contratual, apoio à parametrização, testes, evidências e monitoramento normativo.

A contratação não elimina riscos nem substitui a responsabilidade da empresa. Pode reduzir incerteza, organizar a execução e dar à Direção uma visão integrada do impacto jurídico, operacional e financeiro da Reforma.

Referências

- [1] Lei Complementar nº 214/2025 — texto consolidado.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp214.htm
- [2] Resolução CGIBS nº 6/2026 — Regulamento do IBS.
<https://www.cgibs.gov.br/upload/arquivos/202604/30084927-res-cgibs-n-6-30-abr-2026-regulamenta-o-ibs.pdf>
- [3] Decreto nº 12.955/2026 — Regulamento da CBS.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2026/decreto/d12955.htm
- [4] Emenda Constitucional nº 132/2023.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc132.htm
- [5] Lei Complementar nº 227/2026.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp227.htm
- [6] Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 4/2026 — cronograma dos documentos fiscais eletrônicos.
<https://www.cgibs.gov.br/upload/arquivos/202607/31091735-20260730-16h30-ato-conjunto-rfb-cgibs-na-c2-ba-4-260731-090909.pdf>
- [7] RFB e CGIBS — esclarecimento sobre o Ato Técnico Conjunto nº 1/2026.
<https://www.cgibs.gov.br/receita-federal-e-comite-gestor-do-ibs-esclarecem-adiamento-das-regras-de-validacao-dos-documentos-fiscais-eletronicos>
- [8] Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 5/2026 — PNCT 2026.
<https://www.cgibs.gov.br/upload/arquivos/202608/13065932-ato-conjunto-o-rfb-cgibs-n-c2-ba-5-2026-regulamenta-o-programa-nacional-de-conformidade-tributaria-docx-assinado.pdf>
- [9] Ato Conjunto RFB/CGIBS nº 2/2026 — desenvolvimento da plataforma de split payment.

<https://www.in.gov.br/web/dou/-/ato-conjunto-rfb/cgibs-n-2-de-27-de-maio-de-2026-710138574>

[10] Resolução CGSN nº 186/2026.
<https://normasinternet2.receita.fazenda.gov.br/#/consulta/externa/150653>

[11] Orientação Técnica CFC nº 1/2026.
https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2026/07/CFC_Orientacao_Tecnica.pdf

[12] Receita Federal — comunicado sobre o PNCT 2026.
<https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/noticias/2026/agosto/receita-federal-e-cgibs-regulamentam-programa-nacional-de-conformidade-tributaria-para-apoiar-adaptacao-a-reforma-tributaria-no-ano-de-2026>

[13] BLTA — Sobre nós. <http://blta.com.br/pt/about-us>

[14] Lei nº 11.771/2008 — Lei Geral do Turismo.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11771.htm

[15] Portal da NFS-e — documentação técnica da Reforma Tributária do Consumo.

<https://www.gov.br/nfse/pt-br/biblioteca/documentacao-tecnica/rtc>

[16] Manual preliminar de operações do split payment — junho de 2026.
<https://www.cgibs.gov.br/upload/arquivos/202606/30145925-minuta-split-payment-manual-de-operacoes.pdf>

[17] PANROTAS — BLTA: ESG como pilar central e sua autenticidade de alto valor.
https://www.panrotas.com.br/viagens-de-luxo/hotelaria/2026/05/blta-esg-como-pilar-central-e-sua-autenticidade-de-alto-valor_228413.html