FINANCAS · IA APLICADA · GOVERNANCA

IA não conserta processo ruim. Ela amplifica.

Como transformar uma rotina financeira repetitiva em um processo com IA, skills, conectores, governança e validação humana.

Elvio Ribeiro

CFO & Advisor · Planning — Estratégia & Governança

A automação que devolveu o problema mais rápido

Imagine uma equipe financeira que decide automatizar a análise de variações do fechamento. O risco mora no jeito que essa decisão costuma nascer, em uma reunião em que alguém sugere subir as planilhas na ferramenta de IA, pedir o relatório e liberar o time desse trabalho até então considerado "operacional".

O relatório chega em minutos, bem escrito, bem formatado, com gráficos bem colocados e aquela aparência que desarma qualquer pessoa exigente. O detalhe? Veio errado.

Categorias trocadas, uma variação relevante sem explicação lógica e um número que ninguém conseguia rastrear a fonte ou estimar a memória de cálculo.

Conclusão de todos, a IA não funciona para finanças.

A minha leitura é outra. A IA funcionou perfeitamente, porque fez exatamente o que faz de melhor: amplificou o que recebeu de informação. Recebeu um processo desestruturado, dados sem padrão e critérios que moravam na cabeça de uma pessoa, e devolveu tudo isso em escala, com aparência impecável.

> A IA não trabalha corretamente se a estrutura básica não for feita.

O problema não está na ferramenta, está no que é entregue a ela. E é por isso que este material não começa pela ferramenta e sim pela parte do trabalho que ninguém posta print, a estruturação.

Antes de dar uma festa, arrume a casa.

Três perguntas antes de automatizar

Nem toda rotina financeira está pronta para receber IA, e boa parte dos fracassos de automação nasce antes da ferramenta, na escolha errada da tarefa. O filtro que uso cabe em três perguntas, e a lógica por trás delas é uma só: rotina boa para automatizar é rotina que se repete por inteiro, do insumo à entrega.

1. **O insumo se repete?** A rotina começa sempre com a mesma extração do ERP, a mesma pasta de arquivos, o mesmo relatório padrão?
2. **O processamento se repete?** O trabalho consiste em consolidar, comparar, calcular e classificar, sempre pela mesma lógica?
3. **A entrega se repete?** O resultado é um relatório, um resumo ou uma conciliação com formato conhecido?

Passou nas três, é candidata. Consolidação de arquivos do fechamento, real x orçamento, classificação de despesas, conciliações, conferência de documentos e preparação de material executivo costumam passar com folga.

O que não passa também importa, e importa muito. Negociação, decisão de provisão e o juízo sobre o que merece chegar à diretoria não passam no teste, e não é para passarem: essas rotinas exigem o que não se padroniza, que é julgamento. Quem tenta automatizar julgamento não ganha eficiência, ganha um risco bem formatado.

Neste material, vou acompanhar uma única rotina do início ao fim: a análise de variações real x orçamento. Ela passa nas três perguntas com folga e é uma das mais repetidas em qualquer área financeira, o que a torna o melhor laboratório para o método das próximas páginas.

PROCESSO · REGRA · DADO · EXECUÇÃO · VALIDAÇÃO

Antes de automatizar, arrume a casa

Processo que não está escrito não existe. O que existe é um costume, e costume não se delega, nem para gente, nem para IA.

O primeiro passo não envolve tecnologia: é mapear a rotina em passos numerados, do dado que entra ao relatório que sai, respondendo para cada passo o que entra, o que acontece, o que sai e quem faz. No nosso exemplo, o real x orçamento mapeado fica assim:

1	2	3	4	**5**	6
Extrair o realizado do ERP	Consolidar por centro de custo	Confrontar com o orçamento	Calcular as variações	Investigar e comentar desvios relevantes	Montar o relatório da diretoria

No passo 5 mora o julgamento. Voltamos a ele adiante.

Um aviso que evita frustração já no desenho, a IA não adivinha o que é relevante. Relevância é característica de cada negócio, muda de empresa para empresa, e precisa ser explicada. É exatamente disso que trata a próxima etapa.

O sinal de alerta aparece já no mapeamento. Se dois analistas executam a mesma rotina de jeitos diferentes, você não tem um processo, tem duas versões, e este é o momento de escolher uma e aposentar a outra. Parece burocracia e é o contrário, pois enquanto as duas versões convivem, cada fechamento carrega uma pequena loteria de qual delas rodou.

E aqui está um ponto que defendo mesmo para quem nunca pretende usar IA: documentar processo vale por si, é quase mandatório. Reduz dependência de pessoa única, encurta a formação de quem chega e cria rastreabilidade. A IA é um motivo a mais para fazer o que deveria ser padrão em uma gestão bem feita.

PROCESSO · **REGRA** · DADO · EXECUÇÃO · VALIDAÇÃO

O que mora na sua cabeça precisa virar regra escrita

A diferença entre um analista experiente e um novato não é somente o uso do Excel, é o critério de análise, o conhecimento acumulado. E IA sem critério escrito trabalha como novato com pressa.

Critério, na análise de variações, começa por materialidade, e materialidade não nasce de uma porcentagem isolada. Depende do porte da empresa, da natureza da conta, do orçamento, da recorrência, do risco e de quem vai receber a informação. Uma variação de R$ 30 mil pode ser ruído numa conta e sinal grave em outra. Quem define a régua é o contexto, e a régua precisa estar escrita. Um exemplo de critério, para uma empresa hipotética:

EXEMPLO DE CRITÉRIO

Regra de relevância: investigar variações superiores a 5% ou a R$ 50 mil, o que ocorrer primeiro.

Regra de comentário: até 3 linhas, causa antes de valor, sem adjetivo.

Regras de "nunca": nunca apontar variação sem o valor em reais. Nunca atribuir causa sem fonte. Nunca compensar variações de naturezas diferentes para melhorar o total.

> Uma variação muito favorável também merece investigação. Pode ser eficiência real. Ou despesa ainda não reconhecida, erro de competência ou classificação. A postura correta é investigar, não presumir.

Regra escrita serve para a IA e serve para o time. É a mesma disciplina de um bom manual de fechamento, pois quando o critério está no papel, a qualidade deixa de depender de quem está na cadeira.

E é aqui que entra a primeira peça de tecnologia deste material, antes mesmo da execução. No Claude, esse arquivo de critérios pode virar uma **skill**, uma pasta de instruções que descreve a tarefa, as regras, o formato e os cuidados, acompanhada dos modelos e exemplos que você quiser anexar. Salva uma vez, a skill é carregada automaticamente sempre que a tarefa aparece, sem ninguém precisar reexplicar o combinado a cada mês. O critério que morava na cabeça de uma pessoa passa a morar num arquivo que trabalha, versionado e revisável como qualquer norma interna da empresa.

PROCESSO · REGRA · **DADO** · EXECUÇÃO · VALIDAÇÃO

Dado sem padrão é opinião com aparência de número

A qualidade do que a IA devolve é definida antes dela entrar em cena, na fonte, no formato e na estabilidade do dado. O mínimo de disciplina para a nossa rotina cabe em quatro compromissos.

Fonte definida. A extração vem sempre do mesmo lugar, do mesmo jeito. **Formato definido.** Mesmas colunas, mesmos nomes, mesmo período; no exemplo, conta, centro de custo, realizado, orçado e mês. **Estrutura estável.** Plano de contas e centros de custo não mudam em silêncio; quando mudam, existe um de/para documentado num arquivo único que acompanha a pasta. **Pasta única.** Todos os insumos do mês num só lugar, com nomes padronizados por período, ou uma API com caminho definido.

COMO COSTUMA ESTAR	COMO PRECISA ESTAR
`DRE_final.xlsx`	`2026-07_realizado.xlsx`
`DRE_final_v2.xlsx`	`2026-07_orcamento.xlsx`
`DRE_final_v2_AGORA_VAI.xlsx`	`2026-07_centros_custo.xlsx`
`custos jan (1).xlsx`	`depara_contas.xlsx`
`orcamento_novo_usar_esse.xlsx`	`criterios_variacoes.md`

É também aqui que os **conectores** entram. Conector é a ligação direta entre a IA e a fonte do dado, o drive de arquivos, a caixa de e-mail, os sistemas que a empresa já usa. Em vez de alguém copiar e colar planilha em janela de conversa, a ferramenta busca o insumo no lugar combinado, sempre no mesmo formato. Menos manuseio significa menos erro e mais rastro, que é exatamente o que a governança vai cobrar adiante.

Parece detalhe operacional e não é. Cada exceção de formato que a equipe tolera é uma decisão silenciosa que alguém está tomando sem registro. Padronizar dado é governança, não perfumaria.

PROCESSO · REGRA · DADO · **EXECUÇÃO** · VALIDAÇÃO

Só agora a IA entra. E da forma correta.

Com processo escrito, regra explícita e dado padronizado, a instrução para a IA deixa de ser um pedido e vira uma ordem de serviço. No Claude, o nome do campo é literal, **Instruções**. Um Projeto guarda as Instruções fixas da rotina, e uma sessão de Cowork apontada para a pasta do mês executa com base nelas. Dá inclusive para agendar a execução recorrente, e o rascunho do fechamento começa a nascer sem ninguém apertar botão.

A execução se monta com quatro elementos:

Processo	**Regra**	**Dado**	**Referência de saída**
os passos mapeados, como estão na página do método	os critérios de relevância, tom e formato, na skill	a pasta única do mês, no padrão definido	um exemplo anterior aprovado do relatório esperado

O quarto elemento é o que mais gente esquece, e é o que mais ensina. Um exemplo aprovado transmite padrão, profundidade, estrutura e linguagem melhor do que qualquer pedido de "tom executivo".

Claude · Projeto: Fechamento mensal · Análise de variações — Instruções do projeto

INSTRUÇÕES (A ORDEM DE SERVIÇO DA ROTINA)

> "Consolide os arquivos da pasta do mês, confronte com o orçamento, calcule as variações por centro de custo, aplique as regras do arquivo de critérios e gere o relatório no formato do exemplo aprovado, com comentários preliminares marcados para revisão."

Representação da interface, com os campos reais do produto

A IA percorre os passos e devolve um rascunho estruturado. Rascunho, e a palavra importa: o destino dele é a revisão de gente qualificada, assunto da próxima página. Prompt raso devolve resposta rasa; a profundidade do que volta foi construída nas três páginas anteriores.

PROCESSO · REGRA · DADO · EXECUÇÃO · **VALIDAÇÃO**

O que continua sendo trabalho de gente muito capacitada

O método inteiro, agora completo:



A validação não é a etapa final por acaso, é a etapa que dá sentido às outras quatro. E ela parte de um princípio que trato como inegociável:

Nenhuma movimentação financeira ou contábil crítica deve ser executada autonomamente sem controles, rastreabilidade e aprovação humana previamente definidos.

Isso não é defesa contra a IA, é desenho de responsabilidade. IA aumenta capacidade; governança define responsabilidade. As duas coisas crescem juntas ou nenhuma cresce direito.

O que a revisão qualificada olha num rascunho de variações:

> Os números batem com a fonte?
>
> As regras foram aplicadas ou contornadas?
>
> As causas apontadas têm evidência, ou são plausibilidade bem escrita?
>
> O que é relevante para a diretoria está com o peso certo?

No nosso exemplo, a IA marcou sete variações relevantes e sugeriu causas. O analista confirmou cinco, corrigiu uma (a causa real era mudança de competência, não aumento de consumo) e derrubou outra, que agrupava naturezas diferentes. O relatório saiu melhor e mais rápido, e saiu assinado.

Porque é isso que auditoria, controles SOX e conselho perguntam: não qual ferramenta você usou, mas quem aprovou e onde está o rastro.

O que já existe pronto, e o que só a sua empresa pode construir

Boa parte do caminho não precisa começar do zero. A própria Anthropic publica um plugin de Finanças com seis skills prontas, que se instalam e cobrem as rotinas mais repetidas da área:

PLUGIN DE FINANÇAS · SEIS SKILLS PRONTAS

- **Lançamentos contábeis:** preparação com débitos, créditos e documentação de suporte
- **Conciliação:** razão contra subledger, banco ou terceiros, com os itens conciliatórios classificados
- **Gestão do fechamento:** calendário, dependências e acompanhamento de status
- **Demonstrações financeiras:** DRE, balanço e fluxo com comparativo entre períodos
- **Análise de variações:** orçado x realizado com decomposição de causas
- **Suporte a auditoria SOX:** seleção de amostras e papéis de trabalho de testes de controle

São pontos de partida honestos: teste uma delas contra uma entrega antiga do seu time e você verá, na prática, o padrão do que uma skill madura contém. O que nenhum plugin entrega é o que só existe dentro da sua empresa, o seu plano de contas, as suas alçadas, o seu critério de materialidade, o seu exemplo aprovado. Ferramenta pronta acelera; processo próprio diferencia.

É por isso que a régua que uso para medir maturidade não pergunta qual ferramenta a empresa contratou. Pergunta em que degrau o uso está:

Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3	Estágio 4
Prompt avulso	**Instrução com contexto**	**Processo**	**Governança**
Pergunta e resposta. Amanhã, tudo recomeça do zero.	Histórico, exemplo aprovado e formato. Melhor, mas preso à conversa.	Instruções fixas, skills e conectores. A IA executa rotinas.	Regra escrita, rastro e validação humana. Ferramenta vira ativo.

O que muda de empresa para empresa é o processo, não a ferramenta. Localize o degrau do seu time antes de discutir qualquer contratação.

Como começar na segunda-feira

Uma rotina. O método inteiro. Essa é a dose certa para começar.



O último passo é o que transforma execução em processo. Cada correção feita na revisão volta para as Instruções e para a skill, e é assim que o rascunho de cada mês chega melhor que o do mês anterior.

Duas práticas ajudam a manter esse ciclo vivo. Ao fim de cada mês, uma pergunta simples alimenta o registro, o que eu ainda precisei corrigir manualmente? A resposta é a lista do que vira regra escrita. E trate a rotina automatizada como um integrante novo do time, acompanhe de perto no começo, ajuste com paciência e só amplie o escopo depois que ela provar consistência.

E a régua para escalar não é o calendário, é a maturidade. Só leve a segunda rotina quando os erros da primeira já forem conhecidos, os controles estiverem definidos e a revisão tiver deixado de revelar surpresas estruturais.

O objetivo do primeiro ciclo não é economizar tempo. É ganhar confiança rastreável no processo. O tempo vem como consequência.

IA não conserta processo ruim. Ela amplifica. A boa notícia é que o contrário também é verdade, pois processo bem desenhado, com regra explícita, dado padronizado, referência aprovada e validação de gente capacitada, amplifica junto.

A equipe citada no começo, meses depois, não discute mais se IA funciona para finanças. Discute qual rotina entra no método no próximo trimestre. E continua revisando cada entrega antes de ela sair, com uma diferença de papel, deixou de digitar e passou a editar.

A diferença nunca será a ferramenta ou o ERP. É gestão.



Elvio Ribeiro

CFO & Advisor · www.elvioribeiro.com
@oelvioribeiro

Publico conteúdos sobre finanças, gestão e IA aplicada com governança.