



360° INFORME

Um guia prático com análises da equipe

Edição 03



Desafios,
Tendências
e Estratégias
para Empresas

Um guia prático com análises da equipe

**ERICK
MACEDO**

São Paulo | SP





ÍNDICE

INFORME 360°

7 Da alvenaria ao off-site:
como a reforma
tributária pode
reconfigurar a economia
da construção civil

14 Cultura de Dados
na Advocacia:
O Novo Papel
do Controller Jurídico

18 Comitê gestor do IBS
e a nova distribuição
de receitas:
Perspectivas para
os municípios
à luz da Lc 227/2026

23 Feliz Ano Novo?



**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Informe 360° [livro eletrônico] : um guia prático
com análises da equipe / organização Erick
Macedo. -- João Pessoa, PB : Erick
Macedo Advocacia, 2025.
PDF

Vários autores.
ISBN 978-65-989053-0-9

1. Advocacia 2. Artigos - Coletâneas 3. Direito
civil 4. Direito tributário I. Macedo, Erick.

25-306628.0

CDU-34 (082)

Índices para catálogo sistemático:

1. Direito : Coletâneas 34 (082)

Eliane de Freitas Leite - Bibliotecária - CRB 8/8415



Erick Macedo

Coordenação editorial

Leonardo Avelar da Fonte

Acompanhamento e revisão

Thâmara Roque

Supervisão editorial

Mário Miranda

Projeto gráfico-editorial

Todos os direitos reservados

**ERICK
MACEDO**

INTRODUÇÃO

O ano de 2026 será determinante para empresas e Poder Público, diante dos ajustes exigidos pela Reforma Tributária, que alterou de forma estrutural o sistema nacional.

A construção civil desponta como um dos setores mais impactados, passando a se submeter ao IBS/CBS sob regime não cumulativo, com redução de alíquota. O novo modelo tributa apenas o valor agregado e permite créditos de insumos e serviços, mas restringe créditos sobre mão de obra própria, o que pode gerar efeitos relevantes. A legislação também introduziu mecanismos de mitigação, como Redutores, tornando essencial a análise estratégica da cadeia produtiva e dos impactos fiscais.

No âmbito municipal, destaca-se a relevância do Comitê Gestor do IBS, órgão com competências amplas na coordenação arrecadatória e uniformização interpretativa. A adoção da tributação no destino altera a lógica histórica do ISS, exigindo replanejamento financeiro e adaptação à nova dinâmica de receitas e créditos.

Nesse contexto, reforça-se a necessidade de uma gestão orientada por dados e tecnologia, tanto no setor público quanto privado, como instrumento central para decisões, estratégias e controle de riscos.



CRISTIANE COSTA



Da alvenaria ao off-site: como a reforma tributária pode reconfigurar a economia da construção civil



Álvaro Jáder
Lima Dantas



Luciana
Carvalho Dias
de Medeiros



Ana Tereza
Jácome Franca
Campos



Da alvenaria ao off-site: como a reforma tributária pode reconfigurar a economia da construção civil

A relevância da construção civil para a economia brasileira vai muito além da mera participação do setor no Valor Adicionado Bruto nacional, que corresponde a 3,4% de toda a riqueza produzida no país. Ela se constitui como um dos mais significativos motores de geração de emprego e renda, tendo gerado, de janeiro a setembro de 2025, 218.202 novas vagas formais de emprego, conforme dados sistematizados pela Câmara Brasileira da Indústria da Construção¹. Sua atuação possui, assim, profundo impacto social e elevada capacidade de alavancar ciclos de investimento em infraestrutura e habitação em todas as regiões do país.

Não obstante essa importância estrutural, o setor historicamente convive com desafios crônicos em sua produtividade, na sua industrialização e no emprego de novas tecnologias de construção. Essa defasagem torna-se evidente quando analisada sob perspectiva comparada. Estudos

recentes conduzidos pela Comissão Europeia² demonstram que a adoção de métodos construtivos industrializados e *off-site* – isto é, fora do local da construção propriamente dita – não constitui mera opção tecnológica, mas um verdadeiro modelo industrial, assentado na padronização, na produção fabril, na integração da cadeia produtiva e no uso intensivo de ferramentas digitais. Países nórdicos – como Suécia, Finlândia e Noruega – alcançaram elevado grau de adoção desses métodos, sobretudo no segmento residencial³. Na Suécia, por exemplo, mais de 90% das habitações unifamiliares são/foram edificadas por sistemas industrializados e pré-fabricados. O reflexo do emprego de tais tecnologias é claro: expressiva redução de prazos, de custos indiretos e de resíduos de obra. Outros países, em que se manteve o modelo fragmentado e voltado majoritariamente ao emprego de técnicas de edificação on site, como a Espanha, por exemplo, enfrentam dificuldades semelhantes às observadas no Brasil.

Esse diferencial não decorre apenas de fatores tecnológicos ou culturais, mas também de arranjos institucionais e econômicos que incluem cadeias produtivas integradas, políticas públicas de incentivo à industrialização e até mesmo de sistemas tributários que não desincentivam a aquisição de insumos industrializados em detrimento do uso intensivo de mão de obra no canteiro. A realidade brasileira foi moldada, em parte, pelo sistema tributário que deve permanecer vigente até se completar

¹ CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Boletim estatístico. Brasília: CBIC, ano XXI, n. 9, set. 2025. Disponível em: <https://www.cbic.org.br>

² CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). Boletim estatístico. Brasília: CBIC, ano XXI, n. 9, set. 2025. Disponível em: <https://www.cbic.org.br>

³ EUROPEAN COMMISSION. Research note on offsite construction. Brussels: Technical Secretariat of the High Level Construction Forum, 2024.

⁴ MCKINSEY & COMPANY. Making modular construction fit: Identifying the right approach. McKinsey Global Institute, 2019.



transição ao novo modelo do IVA dual que surgiu com a Reforma Tributária. Nesse contexto, é de se destacar o amplamente utilizado Regime Especial de Incorporações Imobiliárias (RETI). Apesar de ser "simples" e "barato" – já que faz incidir, sobre a receita bruta do empreendimento, a aplicação da alíquota geral de 4%, ou de 1% para empreendimentos do Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV), a título de IRPJ, CSLL, PIS e COFINS⁵ –, o regime trata de vedar qualquer tomada de crédito sobre a aquisição de insumos ou serviços de terceiros, gerando um desincentivo sistêmico à inovação tecnológica e à modernização dos canteiros de obras.

É precisamente nesse cenário que a implementação da reforma tributária, promovida pela Emenda Constitucional nº 132/2023 e pela Lei Complementar 224/25, deve gerar um novo ambiente de planejamentos e de modelos de negócio, o que pode parecer um pouco paradoxal. Esse aparente paradoxo decorre do fato de que a reforma se pautou pelo princípio da neutralidade e pelo propósito de assegurar o amplo direito ao crédito – visíveis no art. 156-A, § 1º, incisos I e VIII, da Constituição Federal –, desonerando as cadeias produtivas e fazendo com que o tributo recaia, em cada etapa, apenas sobre o valor efetivamente adicionado. Isto é, seria possível compreender que todo o novo desenho do sistema tributário foi feito tendo em vista a finalidade primordial de evitar que a tributação distorça escolhas econômicas e a alocação eficiente de capital.

Contudo, como dito, esse paradoxo é apenas aparente, sendo necessário distinguir a neutralidade constitucional da neutralidade econômica. Cristiane Pires McNaughton e Charles William McNaughton, inclusive, defendem que a neutralidade prevista no texto constitucional refere-se à arquitetura do tributo – notadamente a não cumulatividade plena, a uniformidade e a vedação de discriminações arbitrárias –, enquanto a neutralidade econômica corresponde ao resultado prático no qual o tributo deixa de ser o fator determinante das decisões empresariais. A neutralidade, portanto, não se confunde com ausência de efeitos econômicos, mas com a eliminação de distorções arbitrárias; nesse sentido, a própria forma de construção da não-cumulatividade financeira inevitavelmente redistribui incentivos entre modelos produtivos distintos.

A técnica adotada pela Lei Complementar nº 214/2025 produz inevitáveis externalidades econômicas, entre as quais se destaca o potencial estímulo indireto à modernização tecnológica e à industrialização da construção civil brasileira. Em contraste com o arranjo anterior à reforma, no qual não havia uma única diretriz geral de creditamento amplo para ISS, ICMS, IPI, PIS e COFINS – havendo, dentre eles, regimes de cumulatividade e de não-cumulatividade fragmentados e permeados por restrições variáveis conforme o tributo –, o IBS e a CBS são concebidos sob uma não-cumulatividade de índole financeira,

⁵ Instituído pela Lei nº 10.931/2004 e atualmente regulamentado pela Instrução Normativa RFB Nº 2179 de 05/03/2024

⁶ O art. 4º da Lei nº 10.931/2004 determina: "Para cada incorporação submetida ao regime especial de tributação, a incorporadora ficará sujeita ao pagamento equivalente a 4% (quatro por cento) da receita mensal recebida, o qual corresponderá ao pagamento mensal unificado do seguinte imposto e contribuições: I - Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ; II - Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP; III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL; e IV - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS."



sem se restringir ao regime de crédito físico, voltada a reduzir a cumulatividade e a atenuar distorções econômicas.

Para compreender a magnitude da mudança, é necessário examinar alguns elementos da tributação do setor, para além do já exposto RET. O Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS), de competência municipal, por exemplo, incide sobre os serviços de construção civil, pautando-se pela LC nº 116/2003, e permite somente a exclusão, da base de cálculo do tributo, do valor dos materiais fornecidos pelo prestador, mitigando o cascadeamento apenas de forma parcial⁷. Como exposto, o RET é o grande pilar da tributação do setor de construção civil e de incorporações imobiliárias. Por incidir exclusivamente sobre o faturamento, sem direito à apropriação de créditos de insumos, o RET premiava modelos de incorporação com alta margem e baixa dependência de aquisição de bens e serviços tributados, mantendo uma carga efetiva reduzida e previsível para a incorporação tradicional. A transição promovida pela Lei Complementar nº 214/2025 rompe com essa lógica e introduz, no setor, a sistemática do Imposto sobre Valor Agregado (IVA) dual. Embora a alíquota de referência do IBS/CBS seja estimada em torno de 26,5%, o setor imobiliário goza de tratamento diferenciado, com redução de 50% da alíquota básica, resultando em uma incidência nominal aproximada de 13,25%. À primeira vista, a comparação entre os 4% do RET e os 13,25% do IBS/CBS sugere um aumento expressivo da carga; todavia, é preciso

que se avalie pormenorizadamente a formação da base de cálculo do tributo. Isso porque, a comparação nominal entre alíquotas, isoladamente, pode induzir a conclusões equivocadas: ainda que o percentual aplicável no IBS/CBS seja superior ao do regime anterior, a incidência tende a recair sobre uma base econômica mais estreita, típica do IVA. Em termos operacionais, a incorporadora apura os débitos de IBS e de CBS sobre suas vendas e os compensa com créditos apropriados nas aquisições tributadas realizadas ao longo do empreendimento – materiais, estruturas, componentes industrializados e serviços especializados –, de modo que a tributação ocorra somente sobre o valor efetivamente agregado pela atividade econômica.

Assim, um empreendimento, que antes recolhia 4% sobre a receita total, agora passa a recolher cerca de 13% apenas sobre o valor efetivamente agregado, compensando-se integralmente os tributos pagos sobre materiais, estruturas e serviços industrializados. Nesse cenário, a nova sistemática instituída pela reforma tributária permite o creditamento pleno dos insumos e serviços adquiridos e, adicionalmente, institui dois mecanismos de redução da base de cálculo no regime imobiliário: de um lado, o Redutor de Ajuste, destinado a acomodar a transição ao IBS/CBS, permitindo a dedução do valor do terreno e de custos – diretamente vinculados ao imóvel –, incorridos antes da implantação do novo sistema, evitando que parcelas pretéritas do

⁷ MCNAUGHTON, Cristiane Pires; MCNAUGHTON, Charles William. Curso de IBS e CBS: de acordo com a EC n. 132/2023 e com a LC n. 214/2025. São Paulo: Noeses, 2025, p. 20

⁸ A Lei Complementar nº 116/2003, em seu art. 7º, § 2º, inciso I, dispõe: "Não se incluem na base de cálculo do Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza: I - o valor dos materiais fornecidos pelo prestador dos serviços previstos nos itens 7.02 e 7.05 da lista de serviços anexa a esta Lei Complementar".



valor do bem sejam alcançadas pela incidência; de outro, o Redutor Social, que prevê deduções fixas aplicáveis às operações de alienação de imóvel ou de lote residencial, beneficiando proporcionalmente os de menor valor.¹⁰ Não obstante, a comparação da carga tributária revela impactos assimétricos. Em empreendimentos de médio e alto padrão, a migração do RET para o regime do IBS/CBS pode implicar aumento real da carga tributária, dado que o valor adicionado – lucro e mão de obra própria – é expressivo e passa a ser tributado à alíquota reduzida. No âmbito do PMCMV, o desafio é ainda mais sensível, pois a alíquota de 1% do RET constitui benefício de difícil superação. Mesmo com o Redutor Social, um imóvel popular de R\$ 200.000,00 terá sua base de cálculo substancialmente reduzida, mas ainda assim sujeita à incidência de 13,25%, exigindo gestão extremamente eficiente dos créditos de insumos. Surge, nesse contexto, relevante risco político-administrativo associado à restituição de créditos acumulados. Caso o Comitê Gestor do IBS ou a Receita Federal imponham entraves burocráticos ou atrasos excessivos no ressarcimento, o direito ao crédito pode converter-se em estrangulamento de fluxo de caixa, desestimulando novos lançamentos e transferindo, de forma indireta, o custo da ineficiência administrativa ao beneficiário final da política habitacional. Esse novo ambiente, contudo, não traz necessariamente prejuízos. Como exposto acima, as construtoras deverão avaliar quais são os melhores modelos de negócio para cada caso. Será

necessário estudar se a formação de SCPs, joint ventures e demais formas de parceria com os proprietários dos terrenos será mais atraente do que a compra do terreno – para a posterior tomada de créditos – por exemplo. Outras janelas de oportunidades residem na mudança do modelo de construção on-site para o off-site, bem como na mudança da forma de contratação de mão de obra. No regime anterior, a folha salarial configurava mero custo e a tomada de crédito sobre insumos era restrita, limitando os efeitos fiscais benéficos. Sob o novo sistema, uma dessas premissas permanece: despesas com mão de obra própria não geram crédito para o contribuinte. Em contrapartida, a compra de insumos industrializados – como pré-moldados e módulos – ou a contratação de empresas terceirizadas passam a ensejar a apropriação de créditos integrais de IBS e de CBS, reduzindo o ônus tributário líquido dessas opções produtivas. O resultado é um incentivo econômico claro à substituição do trabalho artesanal intensivo por soluções industriais e tecnológicas, conferindo aos métodos off-site vantagem sob a perspectiva tributária em comparação ao regime anterior. Aqui, há um destaque a ser feito. Deve-se empenhar um esforço para que o incentivo à terceirização¹¹ não acabe induzindo a pejetização fraudulenta, caracterizada pela substituição artificial do vínculo empregatício por contratos com pessoas jurídicas. É crucial distinguir essa prática da terceirização legítima, baseada na

⁹ O art. 261, caput, da Lei Complementar nº 214/2025, prevê: "As alíquotas do IBS e da CBS relativas às operações de que trata este Capítulo ficam reduzidas em 50% (cinquenta por cento)."

¹⁰ O art. 259 da LC 214/2025 estabelece o Redutor Social: "Na alienação de bem imóvel residencial novo ou de lote residencial realizada por contribuinte sujeito ao regime regular do IBS e da CBS, poderá ser deduzido da base de cálculo do IBS e da CBS redutor social no valor de R\$ 100.000,00 (cem mil reais) por bem imóvel residencial novo e de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por lote residencial, até o limite do valor da base de cálculo, após a dedução do redutor de ajuste."



autonomia técnica e organizacional da prestadora de serviços, conforme disciplinado pela Lei nº 13.429/2017. O planejamento tributário eficaz, nesse contexto, não pode prescindir da conformidade trabalhista, sob pena de as vantagens fiscais serem anuladas por passivos judiciais expressivos. Ainda, outro elemento que merece atenção é o "RET de transição", previsto no art. 485 da LC nº 214/2025, que permite a manutenção do recolhimento unificado da CBS à alíquota de 2,08% (ou de 0,53%, para habitação de interesse social/PMCMV), sem possibilidade de apropriação de créditos. Embora essa atenuação da transição assegure previsibilidade a projetos em curso, ela impede o aproveitamento dos benefícios do modelo do IVA dual, redutores e não-cumulatividade plena. Por isso, as empresas devem avaliar, caso a caso, a conveniência econômica de permanecer no modelo simplificado do RET de transição, que privilegia previsibilidade e menor complexidade de apuração, ainda que com renúncia à não cumulatividade plena, ou de se submeter ao regime regular do IBS/CBS, no qual ganham relevo o creditamento e os mecanismos de ajuste da base de cálculo próprios do IVA dual. Essa escolha, ademais, é temporalmente condicionada: a opção pelo regime transitório somente se coloca para operações enquadráveis e optantes até 31 de dezembro de 2028, permanecendo vinculada ao empreendimento até o encerramento de suas operações; já as operações iniciadas a partir de 2029 não dispõem dessa alternativa e se sujeitam,

necessariamente, ao regime próprio do IBS/CBS. Não se trata, portanto, de uma opção entre o "antes" e o "depois" da reforma em sentido amplo, mas de uma decisão interna ao novo sistema, informada pela estrutura de custos, pelo cronograma do projeto e pelos efeitos econômicos do aproveitamento (ou não) de créditos.

Ao alterar profundamente o ambiente fiscal da construção civil, a Lei Complementar nº 214/2025 traz consigo uma marca de indução à industrialização da construção civil. E, apesar de não a garantir por si só, remove um dos principais obstáculos históricos à sua viabilização econômica: a penalização fiscal da produção fora do canteiro. A partir desse novo arranjo, a industrialização deixa de ser uma exceção marginal e passa a integrar, de forma condicionada, o núcleo da racionalidade econômica do setor.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: . Acesso em: 22 dez. 2025.

BRASIL. **Lei Complementar nº 116, de 31 de julho de 2003**. Dispõe sobre o Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza, de competência dos Municípios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2003.

¹¹ O Art. 4º-A da Lei nº 13.429/2017 prescreve: "Empresa prestadora de serviços a terceiros é a pessoa jurídica de direito privado destinada a prestar à contratante serviços determinados e específicos. § 1º A empresa prestadora de serviços contrata, remunera e dirige o trabalho realizado por seus trabalhadores, ou subcontrata outras empresas para realização desses serviços."



BRASIL. **Lei Complementar nº 214, de 16 de janeiro de 2025**. Institui o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS), a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS) e o Imposto Seletivo (IS). Brasília, DF: Presidência da República, 2025.

BRASIL. **Lei nº 10.931, de 2 de agosto de 2004**. Dispõe sobre o patrimônio de afetação de incorporações imobiliárias e institui o Regime Especial de Tributação (RET). Brasília, DF: Presidência da República, 2004.

BRASIL. **Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017**. Altera dispositivos da Lei nº 6.019/1974 e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros. Brasília, DF: Presidência da República, 2017.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Informativo Técnico sobre a Reforma Tributária na Construção Civil**. Brasília: Câmara Brasileira da Indústria da Construção, 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Boletim estatístico**. Brasília: CBIC, ano XXI, n. 9, set. 2025. Disponível em: <https://www.cbic.org.br>

EUROPEAN COMMISSION. **Research note on offsite construction**. Brussels: Technical Secretariat of the High Level Construction Forum, 2024.

MCKINSEY & COMPANY. **Making modular construction fit: Identifying the right approach**. McKinsey Global Institute, 2019, disponível em: <https://www.mckinsey.de/capabilities/operations/our-insights/making-modular-construction-fit>? Acesso em 22/12/2024.

MCNAUGHTON, Cristiane Pires; MCNAUGHTON, Charles William. **Curso de IBS e CBS**: de acordo com a EC n. 132/2023 e com a LC n. 214/2025. São Paulo: Noeses, 2025.



Cultura de Dados na Advocacia: O Novo Papel do Controller Jurídico



Joanna
Clara
da Silva



Ingrid A.
de Lima
Bezerra



A transição da gestão de prazos para a inteligência estratégica baseada em evidências e resultados

O mercado jurídico brasileiro, caracterizado por um dos maiores estoques de processos do mundo, enfrenta um ponto de inflexão: a saturação do modelo de gestão artesanal. O problema central reside na incapacidade de processar o volume massivo de informações geradas diariamente nos tribunais e nos sistemas internos, transformando o conhecimento em um ativo subutilizado. Nesse contexto, a cultura de dados (data-driven) surge não apenas como um suporte tecnológico, mas como uma mudança de paradigma. O papel do controller jurídico, antes restrito ao suporte administrativo e à fiscalização de prazos, evolui para uma posição de centralidade estratégica, sendo o elo vital entre a técnica jurídica e a gestão estratégica da advocacia. Ao consolidar e interpretar dados, o controller jurídico passa a oferecer ao cliente um retrato fiel do risco, do custo e do tempo envolvidos em cada processo, viabilizando decisões mais assertivas e contribuindo de forma qualificada para a tomada de decisões.

1. A EVOLUÇÃO DA CONTROLADORIA: DA SEGURANÇA OPERACIONAL À INTELIGÊNCIA DE DADOS

Tradicionalmente, a controladoria

jurídica nasceu para mitigar riscos de perda de prazos e organizar a logística de audiências e protocolos. Era um órgão de "guarda". Com a maturidade da tecnologia jurídica (LegalTechs), essas tarefas repetitivas foram automatizadas. O novo controller jurídico assume agora a responsabilidade pela integridade do dado. Ele atua na curadoria das informações que alimentam o software de gestão, garantindo que variáveis como "probabilidade de perda", "valor de provisão" e "tipo de objeto" estejam classificadas corretamente. Sem essa governança, qualquer tentativa de análise preditiva falha. A cultura de dados exige que o controller entenda de taxonomia e estruturação de bancos de dados tanto quanto entende de prazos processuais.

Inserida em uma lógica orientada por dados, a função do controller jurídico exige agora competências que extrapolam o domínio tradicional das rotinas processuais, abrangendo o entendimento de taxonomias jurídicas, estruturação de bases de dados e critérios de padronização informacional. Nesse sentido, suas responsabilidades se expandem e passam a incluir a padronização de classificações processuais, a validação e auditoria contínua dos dados jurídicos, a gestão de indicadores de desempenho (KPIs), a análise de riscos e provisões, o apoio à estratégia de contencioso e acordos, a interlocução entre áreas jurídica, financeira e de tecnologia, bem como a produção de relatórios gerenciais que traduzem a complexidade técnica do contencioso em informações inteligíveis e úteis para a organização estratégica da atividade advocatícia.

2. JURIMETRIA E A GESTÃO DE RISCOS PREDITIVA

A aplicação da estatística ao Direito — a



Jurimetria — é a principal ferramenta do controller moderno. Por meio da análise de grandes volumes de dados relativos ao histórico de decisões de magistrados e tribunais, o controller é capaz de identificar padrões estatísticos de comportamento decisório, bem como fornecer ao corpo jurídico e aos clientes informações objetivas acerca da expectativa de êxito, do tempo provável de tramitação e dos impactos econômicos associados ao litígio. Importa destacar que a efetividade da jurimetria está diretamente condicionada à qualidade, ao volume e à padronização dos dados analisados, de modo que bases inconsistentes ou mal classificadas comprometem a confiabilidade das inferências produzidas.

- **Exemplo Prático:** Em vez de informar que um processo “tem chances de vitória”, o controller apresenta um relatório demonstrando que, em casos similares naquela comarca específica, o índice de procedência é de 72%, com um tempo médio de duração de 3,5 anos.

- **Impacto Financeiro:** Essa precisão permite que empresas decidam entre um acordo imediato ou a continuidade do litígio, otimizando o fluxo de caixa e reduzindo o passivo judicial contingente.

3. KPIS E DASHBOARDS: MONITORANDO A SAÚDE DO SETOR

Uma cultura de dados sólida exige o monitoramento de indicadores-chave de desempenho (KPIs). O novo controller jurídico desenha e interpreta painéis de Business Intelligence (BI) que revelam a performance do escritório ou departamento. Os indicadores de desempenho, quando adequadamente estruturados, facilitam a identificação

de contratos economicamente viáveis, daqueles que demandam renegociação ou encerramento, bem como subsidiam decisões relacionadas ao redimensionamento de equipes, à priorização de acordos e à redefinição de estratégias processuais e negociais. Ao traduzirem dados complexos em visualizações claras e comparáveis, os KPIs ampliam a capacidade decisória dos gestores jurídicos e empresariais, promovendo maior alinhamento entre desempenho jurídico e objetivos organizacionais. Entre os principais indicadores monitorados, destacam-se:

- **Custo Médio por Processo:** Identifica a rentabilidade de cada contrato.

- **Taxa de Eficiência de Acordos:** mede o sucesso das estratégias de conciliação.

- **Aderência ao Orçamento (Budget vs. Actual):** Compara os gastos reais com o planejado para o setor.

- **Cycle Time:** O tempo que cada etapa processual leva sob a responsabilidade da equipe interna.

4. O CONTROLLER COMO AGENTE DE MUDANÇA CULTURAL

A maior barreira para a implementação da cultura de dados na advocacia é a resistência humana. Os advogados tendem a confiar na intuição e na experiência individual. O novo papel do controller envolve um componente de educação corporativa. Ele deve demonstrar aos sócios e diretores que o dado não substitui o talento jurídico, mas o direciona para onde ele é mais produtivo. Ao automatizar relatórios e centralizar indicadores, o



controller libera o advogado para o trabalho intelectual de alta relevância, eliminando a “adivinhação” nas reuniões de diretoria e substituindo-a por fatos e números. A persistência dessa resistência, contudo, produz impactos negativos relevantes, tais como a manutenção de estratégias processuais baseadas em percepções subjetivas, a alocação ineficiente de recursos humanos e financeiros, a celebração tardia ou inadequada de acordos, o aumento do passivo judicial contingente e a dificuldade de justificar decisões perante instâncias de governança corporativa.

5. CONCLUSÃO: A CONTROLADORIA COMO ESTRATÉGIA

A transição para uma advocacia baseada em dados é um caminho sem volta para quem busca competitividade e escala. O novo controller jurídico é o protagonista dessa mudança, atuando como um tradutor de dados em decisões de negócio. Para as empresas, a orientação é investir em softwares integrados e na formação multidisciplinar desse profissional, que deve transitar entre o Direito, a Administração e a Ciência de Dados. Investir em uma advocacia de liderança implica adotar decisões orientadas por evidências, substituindo a intuição isolada por análises estruturadas. Assim, o controller jurídico deixa de ser um agente de suporte e passa a integrar o núcleo estratégico da organização, influenciando a gestão de riscos, a alocação de recursos e a definição de estratégias. Aqueles que negligenciarem a cultura de dados continuarão operando no escuro, enquanto os líderes do setor utilizarão a controladoria como o motor de sua rentabilidade e precisão estratégica.

REFERÊNCIAS:

ADVBBOX. **Manual da Controladoria Jurídica Digital**. Florianópolis: ADVBOX, 2024. Disponível em: <https://materiais.advbox.com.br/manual-controladoria-juridica-digital-advbox>. Acesso em: 16 dez. 2025.

LAWVISION. **Tendências para a Gestão Jurídica em 2025**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://lawvision.com.br/tendencias-para-a-gestao-juridica-em-2025/>. Acesso em: 19 dez. 2025.

MIGALHAS. **Previsões para a gestão jurídica em 2025**. Coluna De Peso. [S. l.], 14 nov. 2024. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/422613/previsoes-para-a-gestao-juridica-em-2025>. Acesso em: 16 dez. 2025.

MIGALHAS. **Gestão e liderança na controladoria impactam a eficiência da equipe**. Coluna De Peso. [S. l.], 28 ago. 2024. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/430985/gestao-e-lideranca-na-controladoria-impactam-a-eficiencia-da-equipe>. Acesso em: 19 dez. 2025.

THOMSON REUTERS. **IA, jurimetria e análise de dados no Direito**. Blog Jurídico Thomson Reuters, 2024. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/juridico/blog/ia-jurimetria-analise-de-dados-direito.html>. Acesso em: 16 dez. 2025.

TURIVIVUS. **As principais tendências jurídicas para 2025**. [S. l.], 2024. Disponível em: <https://turivivus.com/portal/tendencias-juridicas/>. Acesso em: 19 dez. 2025.



Comitê gestor do IBS e a nova distribuição de receitas: Perspectivas para os municípios à luz da LC 227/2026



Frederico
Matos



Cibeli
Rainara



Natália
Brasil



INTRODUÇÃO

Superado o marco inicial de janeiro, a Reforma Tributária do Consumo já é uma realidade operacional, e não mais apenas uma pauta legislativa. A substituição progressiva do ISS e do ICMS pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) representa a mais profunda reconfiguração da arquitetura fiscal subnacional desde a Constituição de 1988, com reflexos diretos sobre a arrecadação, a autonomia financeira e o planejamento orçamentário dos entes federativos envolvidos.

O Imposto sobre Serviços (ISS), histórica fonte de receita própria dos municípios e principal tributo municipal em termos de arrecadação, responde por cerca de 45,3% da receita tributária própria e representa, na média nacional, 11,3% da receita corrente municipal¹, tendo iniciado seu ciclo de substituição progressiva pelo Imposto sobre Bens e Serviços (IBS). Este novo tributo compartilhado já está sob a tutela de uma estrutura inédita: o Comitê Gestor do IBS (CGIBS).

O presente artigo analisa a consolidação normativa desse órgão, especialmente à luz da recente sanção da Lei Complementar nº 227/2026, que disciplina definitivamente sua organização, competências e funcionamento operacional, examina os efeitos da adoção do critério do destino e discute os impactos da Receita Média de Referência sobre a distribuição futura das receitas municipais. A partir desse panorama, são identificados pontos de atenção relevantes para

a atuação administrativa e jurídica dos municípios na fase inicial de implementação do novo sistema.

O COMITÊ GESTOR DO IBS: ARQUITETURA INSTITUCIONAL E DESAFIOS OPERACIONAIS

O Comitê Gestor do IBS, teve sua estrutura institucional consolidada com a recente sanção da Lei Complementar nº 227/2026, a qual disciplina sua organização, competência e funcionamento. Esse marco normativo confere base jurídica plena às atividades do Comitê, encerrando a fase de transição institucional marcada por arranjos provisórios e incertezas quanto à validade de atos infralegais.

A nova legislação estabelece o Comitê Gestor como órgão permanente responsável pela administração, arrecadação, fiscalização, distribuição do IBS e coordenação do contencioso administrativo relacionado ao tributo. Foram formalmente instituídas instâncias internas de governança, incluindo Diretoria Executiva, Secretaria-Geral, Auditoria Interna, Corregedoria e câmaras especializadas, com destaque para a Câmara Nacional de Integração do Contencioso Administrativo do IBS e da CBS, destinada à uniformização de entendimentos administrativos.

Do ponto de vista federativo, mantém-se a composição paritária entre Estados/DF e Municípios para cada bloco — com 27 representantes de Estados/DF e 27 representantes de Municípios —, porém, o modelo em operação evidencia o desequilíbrio estrutural alertado anteriormente: enquanto cada Estado tem voz individual, mais de 5.500 municípios

¹ Em 2024, o ISS representou, na média nacional, 11,3% da receita corrente dos municípios, segundo dados da multitudes. Disponível em < <https://multitudesonline.com.br/receita/iss/> > Acesso em 07.01.26.



seguem representados de forma agregada, o que tende a ampliar a influência das grandes capitais e dos entes com maior capacidade técnica e institucional.

Essa estrutura gera desafios relevantes de governança, especialmente a sub-representação de cidades de pequeno e médio porte frente à agenda das grandes capitais. Tal assimetria torna-se ainda mais sensível quando se considera que o Comitê Gestor concentra poderes inéditos no federalismo fiscal brasileiro, ao coordenar a arrecadação estimada em aproximadamente R\$ 1 trilhão/ano² e ao estabelecer diretrizes nacionais de fiscalização, que já vêm promovendo a uniformização de procedimentos administrativos em todo o país.

NOVA LÓGICA DO IBS: A ADOÇÃO DO CRITÉRIO DE DESTINO

Entre as alterações estruturais promovidas pela Reforma Tributária, a adoção do critério do destino para a incidência do IBS representa uma das mais relevantes. O novo modelo desloca a tributação da origem (onde o serviço é prestado) para o destino (onde o bem/serviço é consumido), alterando profundamente a lógica histórica da arrecadação subnacional.

Na prática, encerra-se a lógica da guerra fiscal baseada na atração de sedes. A transição, iniciada neste ano e que se estenderá até 2078, reorganizará o mapa de receitas, favorecendo centros consumidores. Municípios que atuam como polos de prestação de serviços para clientes remotos devem

revisar suas projeções de longo prazo imediatamente.

RECEITA MÉDIA DE REFERÊNCIA E SEGURO-RECEITA

A Lei Complementar n.º 214/2025 instituiu a Receita Média de Referência como elemento central para a definição da participação de cada município na arrecadação do IBS. O indicador será calculado a partir da arrecadação de ISS e da cota-parte do ICMS no período de 2019 a 2026, servindo de base para a distribuição das receitas por um horizonte temporal extenso.

O encerramento desse período confere especial relevância ao exercício de 2026, uma vez que inconsistências cadastrais, falhas de escrituração ou perdas não questionadas nesse intervalo tendem a produzir efeitos permanentes sobre a participação municipal no novo tributo.

Em virtude disso, medidas voltadas à melhoria da eficiência arrecadatória deixam de ter caráter meramente incremental e passam a assumir natureza estrutural, uma vez que influenciam diretamente a composição da Receita Média de Referência que balizará a distribuição do tributo por um horizonte temporal prolongado. Como mecanismo de mitigação, foi instituído o Seguro-Receita, financiado com parcela da arrecadação do IBS, destinado a amortecer quedas abruptas de receita. Trata-se, contudo, de instrumento compensatório, que não substitui a necessidade de adequada consolidação das bases históricas de arrecadação.

² Valor estimado de arrecadação do IBS segundo Flávio César, presidente do Comsefaz e do Comitê Gestor do IBS. Disponível em: < <https://comsefaz.org.br/novo/presidente-do-comite-gestor-assina-abertura-de-conta-bancaria-e-garante-credito-da-uniao-para-financiar-sistemas-do-ibs/> >



PADRONIZAÇÃO DA NFS-E E INTEGRAÇÃO OPERACIONAL

A padronização nacional da Nota Fiscal de Serviços Eletrônica (NFS-e) constitui elemento estrutural do novo modelo de arrecadação e fiscalização do IBS. A integração dos municípios ao padrão nacional deixou de ser uma medida opcional e passou a representar requisito indispensável para o correto fluxo de informações entre os entes federativos e o Comitê Gestor. Mais do que uma exigência formal de compliance, a NFS-e nacional impacta diretamente a apuração do imposto, a definição dos coeficientes de participação e a confiabilidade dos dados utilizados na distribuição das receitas. A defasagem dos sistemas locais ou a ausência de integração adequada pode gerar inconsistências relevantes, com reflexos fiscais e institucionais.

Nesse cenário, a capacitação técnica das equipes fiscais, de tecnologia da informação e das procuradorias municipais assume papel central para a adaptação ao novo ambiente tributário já em vigor. Essa realidade impõe aos gestores públicos atenção contínua à governança, à qualidade das informações e à conformidade dos procedimentos adotados com as diretrizes nacionais.

CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO UNIFICADO

A LC 227/2026 inovou ao instituir um sistema único de processo administrativo tributário para o IBS (Capítulo II), encerrando a fragmentação histórica de decisões divergentes entre 27 Estados e mais de 5.500 Municípios. O novo modelo estabelece instâncias

nacionais de julgamento e racionaliza prazos procedimentais, com vistas à maior celeridade e previsibilidade da cobrança administrativa.

Para municípios, isso representa ganho de previsibilidade, mas também perda de autonomia para interpretar localmente questões tributárias limítrofes. A centralização do contencioso tende a favorecer contribuintes de grande porte, que poderão litigar com base em precedentes nacionais uniformes, enquanto municípios terão menos margem para defender interpretações locais que reflitam suas especificidades econômicas.

2026: CONSOLIDAÇÃO FINANCEIRA E POSICIONAMENTO MUNICIPAL NO IBS

A consolidação do IBS reforça a centralidade da qualidade da informação fiscal como ativo financeiro do município. O coeficiente de participação na arrecadação do novo tributo será diretamente influenciado pelas bases de dados consolidadas até o encerramento do período de apuração da Receita Média de Referência. Inconsistências contábeis, subdeclarações historicamente toleradas ou falhas na escrituração do ISS, bem como nos dados fiscais relacionados ao ICMS utilizados no período de transição, deixam de produzir efeitos meramente burocráticos e passam a impactar, de forma estrutural, a participação municipal na receita pelas próximas décadas.

Nesse contexto, o contencioso assume dimensão estratégica. A relação financeira entre União e Municípios envolve fluxos complexos



de transferências constitucionais e repartições de receitas, nos quais não são incomuns divergências técnicas de cálculo, classificação ou repasse. A identificação e correção dessas distorções não se confundem com litigância oportunista, mas com a busca de congruência contábil e fiscal indispensável à correta composição da base histórica que servirá de referência para o IBS.

Por fim, no ambiente decisório do Comitê Gestor, a atuação institucional dos municípios tende a ser cada vez mais condicionada à robustez técnica dos fundamentos apresentados.

A contestação de coeficientes provisórios, metodologias de cálculo ou atos regulamentares pressupõe análises econômicas, contábeis e jurídicas capazes de dialogar com a complexidade do novo sistema. A articulação política permanece relevante, mas mostra-se insuficiente quando desacompanhada de dados qualificados, laudos técnicos e pareceres que sustentem, de forma consistente, a defesa da participação municipal na partilha do tributo.

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A sanção da Lei Complementar n.º 227/26 inaugura uma etapa de maior estabilidade institucional na Reforma Tributária do Consumo, ao mesmo tempo em que consolida um ambiente de elevada complexidade técnica para os entes municipais.

Nesse contexto, a adoção de estruturas internas de coordenação da transição tributária, como comitês ou grupos de trabalho intersetoriais, tem se mostrado um instrumento relevante para organizar a adaptação normativa, tecnológica e jurídica ao novo sistema,

especialmente no acompanhamento das deliberações do Comitê Gestor e na consolidação das bases fiscais históricas.

Destaca-se, ainda, a importância de medidas voltadas à qualificação da arrecadação já prevista em lei, com foco na correção de distorções, recuperação de créditos e melhoria da qualidade da informação fiscal que servirá de parâmetro para a Receita Média de Referência. Tais ações não se confundem com aumento de carga tributária, mas com a preservação da participação municipal no IBS.

Em síntese, a capacidade de organização interna, aliada à atuação técnica consistente, tende a exercer influência decisiva sobre a sustentabilidade financeira dos municípios no novo modelo de governança tributária.



Feliz Ano Novo?



Cristiane
Costa



Feliz Ano Novo?

Todos sabemos da importância de reforma do nosso antigo sistema tributário, muito burocrático e com emaranhado de normas sobre tributos federais, estaduais e municipais.

Ocorre que se decidiu pela transição de regimes até 2032, impondo aos contribuintes a obrigação de manter a apuração de tributos antigos, como o ISS e o ICMS, além de obrigações acessórias dos novos tributos, como o IBS e a CBS.

À natural dificuldade com o novo sistema tributário soma-se a falta de regulamentação das obrigações acessórias, o que obrigou o Governo à postergação da exigência de obrigações acessórias para 1º de abril de 2026.

No caso dos prestadores de serviço, o aumento de tributos é especialmente custoso, se considerado que usualmente não há créditos relevantes na operação. Diante disso, a alíquota de pelo menos 26,5%, somando-se IBS e CBS, possivelmente resultará em aumento de preço dos serviços e em dificuldades na negociação de contratos, antigos e novos, como também a possível oneração dos próprios prestadores de serviços, caso não consigam repassar o preço dos novos tributos.

Como se não bastasse, instituída a exigência de imposto de renda mínimo sobre dividendos quanto àqueles sócios que auferirem valores mais

relevantes; além da redução dos benefícios tributários, eufemismo em alguns casos para ocultar a real majoração da carga tributária.

Novamente utilizando o exemplo de prestadores de serviços, antes sujeitos ao percentual de presunção de 32% sobre a receita bruta, agora deverão recolher IRPJ e CSLL sobre base estimada no percentual 35,2%.

O aumento não é de 10% dos tributos, afinal, o lucro presumido não é integralmente "benefício", mas uma presunção legal em substituição à apuração do lucro real. Esta presunção é substitutiva e facilita a apuração, quando presume que parte dos valores é despesa do contribuinte, não devendo constituir base para tributação. Enfim, o aumento é expressivo.

No contencioso, o panorama também não é tão positivo, tanto pela indefinição de competência para discussão judicial do IBS, quanto pela legislação rigorosa trazida pela reforma quanto ao contencioso administrativo a ser conduzido pelo Comitê Gestor.

Nesta linha, os julgadores do Comitê Gestor do IBS não poderão afastar a aplicação de legislação tributária, como instruções normativas, portarias e outras normas infralegais que tratarão deste novo imposto.

A previsão, aparentemente, esvazia a discussão administrativa de autuações fiscais do IBS, outorgando poderes excepcionais ao Comitê Gestor na regulamentação das obrigações deste imposto.

Também preocupa a previsão de uma Câmara Nacional de Integração do



Contencioso Administrativo do IBS e da CBS sem paridade, isto é, com dois terços de representantes da Fazenda e apenas um terço de representantes dos contribuintes.

O Comitê Gestor julgará o IBS, aplicando toda legislação que produzir, mesmo que seja contrária à lei. E a Câmara Nacional uniformizará o entendimento quanto ao IBS e CBS com dois terços de julgadores da Fazenda. Estes julgamentos, aliás, vincularão o CARF.

Neste ponto, há uma luz no fim do túnel: a continuidade de atividades do centenário CARF, agora para também julgar a nova contribuição federal, CBS, mantendo-se a estrutura atual paritária, voto de qualidade com a exclusão das multas e manutenção de muitas das normas de processo administrativo federal, devidamente estruturadas, debatidas e interpretadas ao longo de muitos anos. De toda sorte, a luz quanto à CBS pode se apagar, diante da enormidade de poderes conferidos ao Comitê Gestor e da criação de uma Câmara Nacional não paritária, que vinculará também o CARF.

Neste panorama, fica a pergunta: teremos um feliz ano novo?



ISBN: 978-65-989053-0-9

18



9 786598 905309

INFORME 360°

📍 Paraiba

Rua Rodrigues de Aquino, 358
Centro
João Pessoa

📍 Pernambuco

Rua dos Arcos, 160
Arcos do Poço Corporate
Módulo 18
Poço da Panela
Recife

📍 São Paulo

Avenida Presidente
Juscelino Kubitschek, 1.545,
9º andar, Vila Nova Conceição
São Paulo
Condomínio Edifício
Horizonte Home & Offices

📍 Brasília

SHIS QI 19
Conjunto 9, casa 12
Lago Sul

📍 Rio Grande do Norte

Av. Hermes da Fonseca
842 - Bairro Tirol

Todos os direitos reservados

ERICK
MACEDO