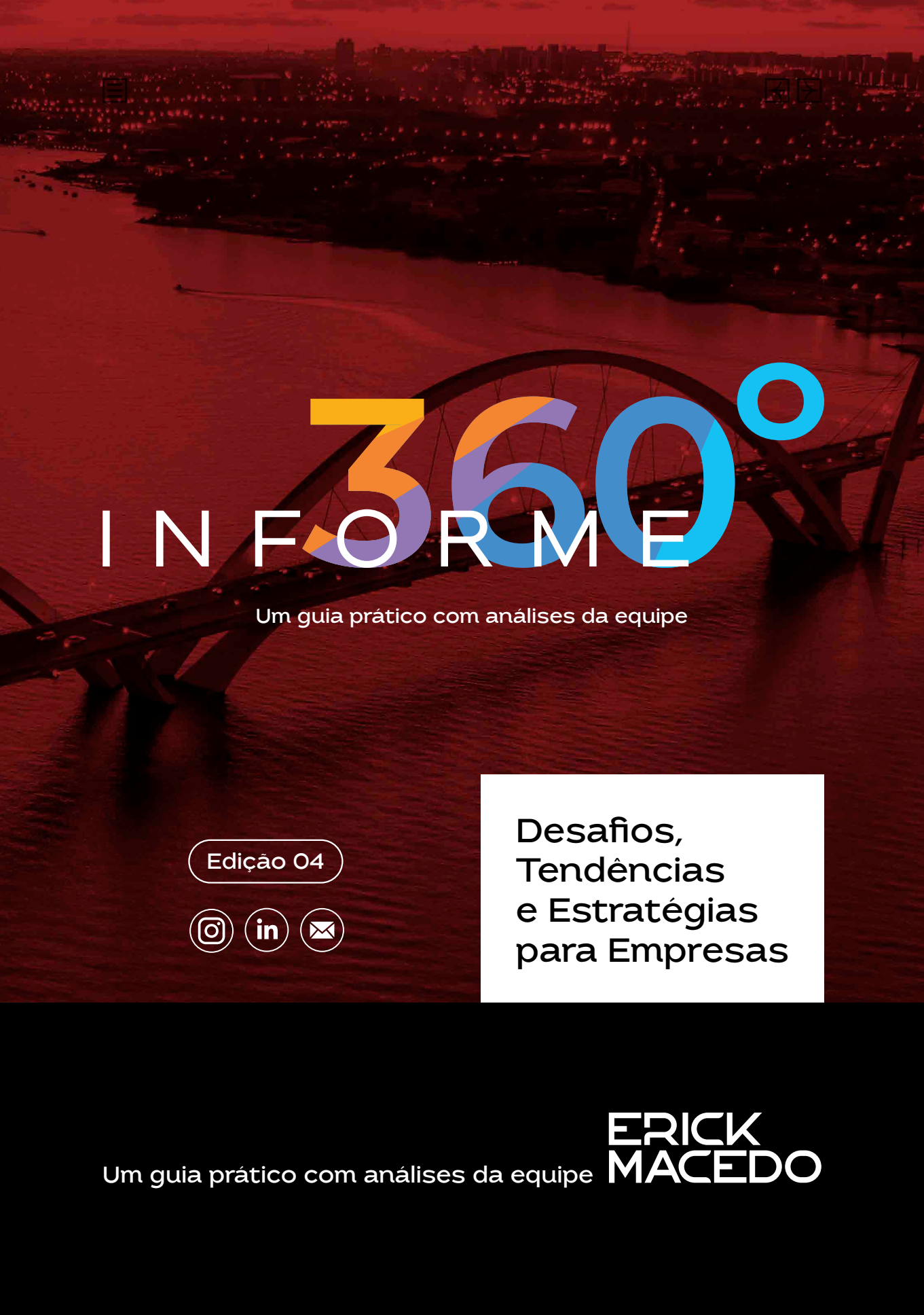




360° INFORME

Um guia prático com análises da equipe

Edição 04

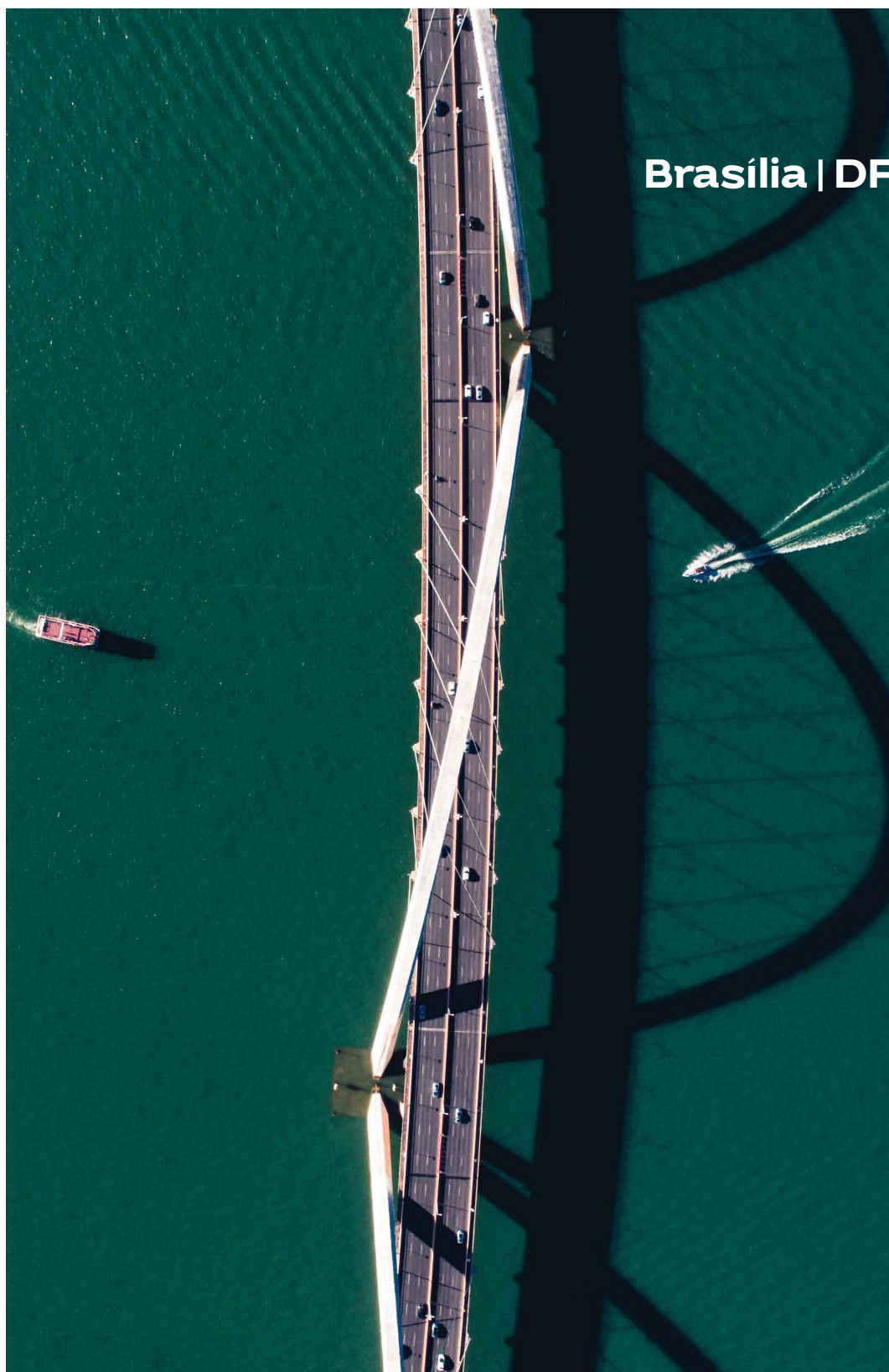


Desafios,
Tendências
e Estratégias
para Empresas

Um guia prático com análises da equipe

**ERICK
MACEDO**

Brasília | DF





ÍNDICE

INFORME 360°

7 **Transparência,
assimetria informacional
e controle da
discricionariedade
na transação tributária**

12 **O custo
de esperar**

16 **A Reforma Tributária
e a Tributação da
Incorporação Imobiliária:
O Papel Decisivo do
Planejamento no
contexto do IBS/CBS**

22 **O Business Judgment Rule
e a Responsabilidade
de Sócios e
Administradores no Brasil**



**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

Seja bem-vindo à quarta edição do Informe 360, um espaço construído para promover reflexões estratégicas sobre os desafios jurídicos e empresariais da atualidade. Nesta nova edição, reunimos análises que dialogam diretamente com as transformações econômicas, regulatórias e corporativas que impactam empresas, gestores e profissionais do Direito.

Ao longo deste e-book, o leitor encontrará debates sobre os efeitos da Reforma Tributária no mercado imobiliário e na estruturação de negócios, além de discussões relevantes sobre governança corporativa, responsabilidade de administradores e os limites da atuação empresarial à luz da Business Judgment Rule.

Com uma abordagem prática, técnica e conectada aos desafios contemporâneos, os artigos apresentados nesta edição reforçam o compromisso do Erick Macedo Advocacia em compartilhar conhecimento qualificado, estimular o pensamento estratégico e contribuir para uma atuação jurídica cada vez mais preparada para os novos cenários econômicos e institucionais.

Esperamos que esta leitura provoque reflexões, gere insights e contribua para decisões mais seguras e conscientes.

Boa leitura!





Transparência, assimetria informacional e controle da discrecionalidade na transação tributária



Rafaella
Costa



Transparência, assimetria informacional e controle da discrecionalidade na transação tributária

A institucionalização da transação tributária no direito brasileiro introduziu um instrumento de resolução consensual de conflitos fiscais que, embora estruturado a partir de parâmetros legais previamente definidos, envolve inevitavelmente espaços de apreciação administrativa na definição das condições concretas dos acordos celebrados entre a Administração Tributária e os contribuintes. A possibilidade de estabelecer prazos diferenciados, definir percentuais de desconto dentro das margens legais, estruturar garantias patrimoniais ou utilizar determinados ativos para amortização do débito revela que a aplicação do instituto pressupõe avaliações administrativas sobre a recuperabilidade do crédito tributário e sobre a situação econômica do devedor. Nesse contexto, a transparência administrativa assume papel particularmente relevante para a legitimidade institucional da transação tributária, pois o exercício dessa margem decisória somente se mostra compatível com os princípios estruturantes do direito público quando acompanhado de mecanismos que permitam o conhecimento e o controle público dos critérios adotados pela Administração.

A importância da transparência na condução das transações tributárias não se limita à dimensão formal da publicidade dos atos administrativos. Trata-se também de elemento essencial para a redução de assimetrias informacionais que frequentemente marcam a relação entre o Estado e os contribuintes. Em ambientes institucionais caracterizados por elevada complexidade normativa e por processos decisórios técnicos, a ausência de informações claras acerca dos parâmetros que orientam a atuação administrativa tende a restringir a compreensão das decisões públicas a um número reduzido de atores institucionais, afastando o contribuinte médio da possibilidade de acompanhar e avaliar os critérios que orientam a condução dessas negociações. Essa assimetria informacional pode comprometer o controle social das decisões administrativas e dificultar a avaliação pública acerca da observância de princípios como isonomia, segurança jurídica e eficiência na gestão do crédito tributário.

Essa ponderação assume especial relevância no âmbito da denominada transação individual, modalidade em que há efetiva negociação entre a Administração Tributária e o contribuinte acerca das condições concretas do acordo. Não se trata da transação por adesão, cujas condições são previamente estabelecidas em editais públicos e aplicadas de forma objetiva aos contribuintes que preencham os requisitos definidos pela regulamentação. É justamente na transação individual que surgem espaços mais amplos de apreciação administrativa quanto à definição de descontos, prazos, garantias e demais condições negociais, tornando particularmente relevante o debate acerca da transparência dos critérios



utilizados pela Fazenda Pública. E isso em razão de que a celebração de acordos individualizados pressupõe necessariamente algum grau de diferenciação entre as soluções adotadas para cada contribuinte, já que a própria lógica do instituto consiste em permitir que a Administração ajuste as condições do pagamento do crédito tributário às circunstâncias econômicas concretas de cada caso. Essa flexibilidade decisória, contudo, pode gerar dúvidas quanto à uniformidade dos critérios utilizados pela Administração na definição das condições pactuadas. Quanto menor for a clareza acerca desses critérios, maior será a dificuldade de verificar se contribuintes em situações equivalentes recebem tratamento semelhante ou se determinadas decisões administrativas refletem escolhas inconsistentes ou pouco transparentes.

A legislação que disciplina a transação tributária reconhece expressamente essa preocupação. A Lei nº 13.988/2020 estabelece que a aplicação do instituto deve observar princípios como isonomia, transparência, moralidade e eficiência, além de assegurar a publicidade dos acordos celebrados, ressalvadas as hipóteses protegidas por sigilo fiscal. Esses parâmetros evidenciam que o legislador buscou estruturar um modelo de negociação tributária compatível com os valores tradicionais da atuação administrativa, evitando que a abertura de espaços decisórios na condução das negociações resulte em opacidade institucional ou em tratamento desigual entre contribuintes.

No ordenamento jurídico brasileiro, a transparência na gestão fiscal encontra fundamento em diversos instrumentos normativos que refletem o esforço institucional de ampliar o controle social sobre a atividade financeira

do Estado. A Constituição Federal de 1988 consolidou a publicidade e a transparência como princípios estruturantes da administração pública, enquanto a legislação infraconstitucional instituiu mecanismos específicos voltados à divulgação das informações relativas à gestão fiscal. Esses mecanismos procuram fortalecer uma forma de governança fiscal mais aberta à participação social, permitindo que os cidadãos acompanhem e avaliem as decisões relacionadas à gestão dos recursos públicos e ao funcionamento das instituições fiscais. Mais do que isso, no caso específico da transação tributária, a transparência torna-se ainda mais relevante em razão da natureza negociada das soluções adotadas. Diferentemente de atos administrativos estritamente vinculados, nos quais a aplicação da norma jurídica conduz automaticamente a determinado resultado, a transação tributária pressupõe um processo decisório no qual diferentes alternativas juridicamente possíveis podem ser avaliadas pela Administração antes da celebração do acordo.

A prática recente da transação tributária no âmbito federal revela esforços institucionais voltados à concretização desses princípios. A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional passou a divulgar, em seu portal eletrônico, os termos de transação celebrados com contribuintes, permitindo o acesso público às condições pactuadas nos acordos. Essa iniciativa representa avanço relevante em termos de transparência administrativa, na medida em que possibilita o conhecimento dos valores negociados, dos descontos concedidos, dos prazos estabelecidos para pagamento e das garantias oferecidas pelos devedores. A análise dos termos de transação individual celebrados evidencia



justamente essa dinâmica. Ao mesmo tempo, o exame desses documentos também revela as limitações do atual modelo de transparência institucional. Embora seja possível conhecer o resultado final das negociações, isto é, os mecanismos de pagamento adotados, as garantias oferecidas e os instrumentos utilizados para amortização da dívida, os termos publicizados não permitem compreender de maneira suficientemente detalhada o processo decisório que conduziu à definição dessas soluções.

Informações essenciais para a compreensão das escolhas administrativas, tais como os critérios utilizados na aferição da capacidade de pagamento do contribuinte, eventuais flexibilizações na calendarização dos pagamentos, os fatores considerados na definição dos percentuais de desconto ou as razões que justificaram a exigência, modulação ou até mesmo a dispensa de garantias, não aparecem explicitamente nos documentos divulgados. Em consequência, torna-se difícil compreender por que determinadas soluções foram adotadas em alguns casos e não em outros que, à primeira vista, poderiam apresentar características semelhantes. A publicidade atualmente existente permite conhecer o conteúdo final dos acordos celebrados, mas não possibilita reconstruir, com a precisão necessária, os fundamentos que orientaram a atuação administrativa na condução das negociações.

Essa limitação evidencia um dos principais desafios institucionais do modelo brasileiro de transação tributária. A consolidação do instituto como mecanismo legítimo de resolução consensual de litígios fiscais depende da construção de um equilíbrio adequado entre dois objetivos

potencialmente tensionados: de um lado, a preservação da flexibilidade necessária para ajustar as condições do acordo às circunstâncias concretas de cada contribuinte; de outro, a garantia de níveis suficientes de transparência e previsibilidade na atuação administrativa.

De fato, sob a perspectiva dos contribuintes que participam de negociações de transação individual, os desafios acima apontados recomendam cautela adicional na avaliação das propostas formuladas pela Administração. Em um cenário no qual os fundamentos que orientam a definição de descontos, prazos, garantias e demais condições negociais nem sempre são plenamente conhecidos, torna-se especialmente relevante que o contribuinte busque compreender os critérios que embasaram a solução apresentada pela Fazenda Nacional. A ausência de informações suficientes acerca dos critérios adotados pela Administração pode levar à aceitação de condições potencialmente menos vantajosas do que aquelas praticadas em situações comparáveis, seja em relação aos percentuais de desconto concedidos, aos prazos de pagamento estabelecidos ou às garantias exigidas. Sem acesso aos fundamentos que orientaram a negociação, o contribuinte vê reduzida sua capacidade de avaliar a razoabilidade das condições propostas e de questionar eventuais assimetrias de

É nesse sentido que a relevância da transparência no âmbito das transações tributárias não se restringe à dimensão institucional ou ao controle abstrato da atuação estatal. Para os contribuintes envolvidos em negociações de transação individual, a limitada transparência acerca dos critérios utilizados pela Administração pode



produzir impactos concretos sobre o próprio resultado da negociação. Isso porque a assimetria informacional reduz a capacidade do contribuinte de avaliar se as condições propostas refletem adequadamente os parâmetros legais e regulamentares aplicáveis ao seu caso, bem como dificulta a identificação de eventuais inconsistências em relação a soluções adotadas em situações semelhantes.

Em um ambiente comercial, a disponibilidade de informações exerce papel determinante na formação das expectativas das partes e na avaliação das alternativas disponíveis. Quando os critérios utilizados pela Administração para definir descontos, prazos, garantias ou demais condições do acordo não são suficientemente conhecidos, o contribuinte passa a negociar em condições informacionais significativamente menos favoráveis. Nessa hipótese, torna-se mais difícil aferir se determinada exigência decorre efetivamente das peculiaridades do caso concreto ou se resulta de opções administrativas cuja fundamentação poderia ser objeto de questionamento ou revisão.

Em última análise, a insuficiência de informações pode produzir reflexos que transcendem a própria negociação, alcançando inclusive a esfera concorrencial. Em mercados competitivos, as condições econômicas pactuadas em transações tributárias podem influenciar diretamente a capacidade financeira das empresas, afetando fluxos de caixa, disponibilidade de capital para investimento e até mesmo a continuidade de determinadas operações. A transparência passa, assim, a se relacionar não apenas com o controle da atuação administrativa, mas também com a preservação de um ambiente concorrencial pautado pela

previsibilidade e pela isonomia. Por essa razão, o contribuinte não deve encarar as condições oferecidas pela Fazenda Nacional como resultado inevitável ou imune a questionamentos. A possibilidade de comparar as soluções adotadas pela Administração em casos semelhantes constitui instrumento relevante para a aferição da isonomia e para a identificação de eventuais diferenças capazes de produzir vantagens ou desvantagens competitivas, permitindo ao contribuinte avaliar criteriosamente as condições propostas e, ao final, tomar decisões mais informadas no âmbito da negociação da transação individual.



O custo de esperar



Erick
Macedo



O custo de esperar

O empresário brasileiro sempre conviveu com incerteza. Em alguns momentos, ela foi cambial. Em outros, inflacionária, política ou regulatória. O momento atual, contudo, tem uma característica própria: não há apenas uma variável fora do lugar. Há várias pressões relevantes incidindo, ao mesmo tempo, sobre a mesma mesa de decisão.

Mas é precisamente por isso que este período também pode ser lido como uma das maiores janelas de reposicionamento empresarial das últimas décadas. Ambientes de transição costumam parecer ameaçadores para quem olha apenas o risco imediato. Para quem olha com método, disciplina e alguma coragem, eles também revelam oportunidades raras de ganho de eficiência, avanço tecnológico, revisão estratégica e ocupação de espaços deixados por concorrentes que demoram a reagir.

A mais profunda dessas transformações talvez seja a inteligência artificial. Não apenas pelo que ela muda, mas pela velocidade com que muda. Outras transformações empresariais permitiram ciclos mais longos de adaptação: abertura econômica, estabilização monetária, internet, novos meios de pagamento, digitalização de processos. A IA tende a ser diferente. Ela alcança produtividade, custos, cargos, processos, atendimento, análise de dados, marketing, gestão financeira, advocacia, contabilidade, programação, logística e concorrência em ritmo muito superior ao das mudanças anteriores.

Esse impacto, todavia, não deve ser visto apenas como ameaça. A inteligência artificial pode ser, sobretudo para empresas médias e

pequenas, um poderoso instrumento de democratização da eficiência. Tarefas antes dependentes de estruturas caras, equipes numerosas ou sistemas sofisticados passam a estar ao alcance de organizações mais enxutas. A empresa que souber usar dados, automatizar rotinas, reduzir retrabalho e melhorar sua relação com o cliente poderá competir em patamar antes reservado a estruturas muito maiores. Ao mesmo tempo, o Brasil atravessa a maior mudança tributária sobre o consumo das últimas décadas. A transição do IBS e da CBS já alcança sistemas, documentos fiscais, contratos e formação de preços. E não se trata de um tema meramente fiscal. A reforma necessariamente interferirá em preço, margem, crédito, fornecedores, contratos, localização, logística, fluxo de caixa e estratégia comercial. Também aqui, porém, há oportunidade. A reforma tributária obrigará empresas a revisitar estruturas que, muitas vezes, permaneciam intocadas por inércia. Cadeias de fornecimento, contratos antigos, precificação, créditos, margens e modelos operacionais precisarão ser reavaliados. Quem fizer esse movimento apenas por obrigação tenderá a cumprir uma exigência. Quem fizer com visão estratégica poderá redesenhar o negócio para operar melhor, vender melhor e decidir melhor. E ainda tem o cenário político. No Brasil, ciclos eleitorais relevantes costumam afetar expectativas, câmbio, crédito, investimento, consumo, regulação e apetite de risco. Essa realidade recomenda prudência, mas não imobilismo. A empresa que aprende a planejar em cenários, em vez de depender de previsões únicas, aumenta sua capacidade de reação e reduz a exposição a surpresas. O ambiente fiscal adiciona outra camada de preocupação. A Instituição Fiscal



Independente, vinculada ao Senado, registrou, em relatório de janeiro de 2026, a persistência de desequilíbrio fiscal, com crescimento real de despesas e dívida pública em torno de 79% do PIB. Para a empresa, isso se traduz em juros, pressão arrecadatória, disputa por recursos, insegurança quanto a novas medidas fiscais e menor capacidade do Estado de criar um ambiente estável para o investimento privado.

No plano internacional, guerras, disputas comerciais, protecionismo, tensões energéticas, reindustrialização subsidiada e rearranjos das cadeias globais aumentam o custo do erro. Mesmo uma empresa voltada ao mercado interno pode ser afetada por uma decisão tecnológica tomada nos Estados Unidos, por uma política industrial chinesa, por um conflito em região produtora de energia ou por uma alteração na taxa de juros americana. Esse conjunto de fatores revela que o momento não se parece com uma turbulência passageira. Há sinais de mudança estrutural. E mudanças estruturais raramente premiam quem apenas aguarda o retorno do ambiente anterior. Ao contrário: costumam favorecer quem compreende cedo a nova lógica, ajusta custos, investe com critério e transforma incerteza em vantagem competitiva.

A história empresarial oferece uma leitura útil. Em períodos recessivos ou de grande instabilidade, não se destacam necessariamente os maiores, nem os mais agressivos. Estudo publicado pela Harvard Business Review, ao analisar empresas em recessões anteriores, mostrou que as organizações com melhor desempenho posterior foram aquelas que reduziram custos improdutivos, buscaram eficiência operacional e, ao mesmo tempo, preservaram investimentos relevantes em inovação, marketing, ativos e novos

mercados.

Essa leitura é particularmente atual para o Brasil. Cortes indiscriminados podem destruir capacidade competitiva. Investimentos expansivos sem critério podem comprometer liquidez. Mostra-se mais prudente uma gestão seletiva, capaz de eliminar desperdícios, preservar competências essenciais e direcionar recursos para aquilo que gere produtividade, margem, inteligência comercial ou maior proximidade com o cliente.

Nesse contexto, caixa passa a ser variável crítica. Em ambiente incerto, liquidez não é retração estratégica. É liberdade de decisão. Empresa sem caixa negocia pior, compra pior, vende pior, contrata pior e decide sob pressão. Preservar liquidez permite atravessar retrações, suportar oscilações de demanda, resistir a choques de custo e capturar oportunidades quando concorrentes mais frágeis recuam. A tributação também precisa sair do campo estritamente fiscal e entrar na agenda da alta gestão. A pergunta empresarial relevante não é apenas quanto será pago, mas como o modelo de negócio será afetado. Preço, contrato, crédito tributário, fornecedor, cliente, margem, estoque e fluxo financeiro precisarão ser revisitados. A empresa que tratar a reforma tributária como tema estratégico, e não apenas como obrigação contábil, terá melhores condições de ajustar sua operação antes dos demais.

O mesmo vale para a produtividade. A IA deve ser incorporada a partir de problemas concretos: perda de tempo, erros recorrentes, controles manuais, má precificação, desconhecimento do cliente, retrabalho e decisões tomadas mais por intuição do que por informação. A tecnologia deve entrar nesses pontos, não como ornamento, mas como disciplina. Seu valor não estará no



modismo, mas na capacidade de tornar a empresa mais rápida, mais precisa e mais inteligente.

Também haverá impacto sobre pessoas. Algumas atividades serão substituídas, outras ampliadas e muitas profundamente modificadas. Haverá escassez de mão de obra em determinadas funções e excesso em outras. Empresas que identificarem desde logo as competências necessárias para os próximos anos terão melhores condições de contratar, treinar e reter pessoas decisivas. Esse talvez seja um dos campos mais promissores do novo ciclo: formar equipes mais preparadas, mais analíticas e mais adaptáveis.

O cliente, por sua vez, será mais seletivo. Em retração de consumo, tolera-se menos erro, atraso, descuido e preço mal explicado. Empresas sem proposta de valor clara tendem a disputar apenas preço. E a disputa exclusivamente por preço, em ambiente de aumento de custos e insegurança tributária, costuma ser caminho rápido para compressão de margem. Por outro lado, empresas que conhecem melhor seu cliente, explicam melhor seu valor e entregam com consistência tendem a construir relações mais duradouras.

O risco permanece. O Brasil ainda muda regras demais, tributa mal, litiga muito e politiza o ambiente econômico com frequência. Mas a experiência brasileira, da hiperinflação à pandemia, mostra que crises não afetam todos da mesma forma: alguns desaparecem, muitos sobrevivem menores e poucos crescem porque entendem antes dos demais que a instabilidade também redistribui posições.

É nesse ponto que reside a mensagem mais importante. O cenário atual não deve ser romantizado, mas também não deve ser lido apenas pelo ângulo da ameaça. Ele impõe cuidados, sem dúvida. Exige caixa, método, informação,

governança e velocidade. Mas também abre espaço para empresas mais bem preparadas assumirem posições antes inacessíveis, conquistarem clientes insatisfeitos, modernizarem processos, renegociarem contratos, reverem fornecedores e ampliarem produtividade.

A agenda objetiva é clara. Empresas excessivamente endividadas, lentas, informais, dependentes de poucos clientes, presas a processos manuais ou alheias à reforma tributária tendem a ficar mais expostas. Empresas com caixa, dados, governança, atenção tributária, capacidade de adaptação e investimento seletivo estarão em melhor posição para ocupar espaços deixados por concorrentes paralisados.

A empresa que este momento exige é mais leve, mais líquida, mais tecnológica, mais bem informada, mais atenta ao tributo e mais próxima do cliente.

Mas também é uma empresa mais consciente de suas oportunidades.

Não se trata apenas de resistir ao novo ambiente. Trata-se de aproveitá-lo para construir uma organização melhor.

Em tempos normais, a expansão do mercado ainda compensa algumas deficiências de gestão. Em períodos de transição, essa tolerância diminui. A maior ameaça, nesse contexto, não está apenas no aumento dos custos, na retração do consumo ou na instabilidade política. Está em continuar administrando a empresa como se o mundo anterior ainda estivesse de pé.

A boa notícia é que o futuro não pertencerá apenas aos maiores. Pertencerá, sobretudo, aos mais atentos. Àqueles que transformarem a incerteza em disciplina, a tecnologia em produtividade, a reforma tributária em revisão estratégica e a crise em oportunidade de avanço. Em momentos assim, esperar também tem custo. Agir com inteligência pode ter retorno.



A Reforma Tributária e a Tributação da Incorporação Imobiliária: O Papel Decisivo do Planejamento no contexto do IBS/CBS



Álvaro Jáder
Lima Dantas



Luciana
Carvalho Dias
de Medeiros



Tatiana
Helena Ataíde
de Carvalho



A Reforma Tributária e a Tributação da Incorporação Imobiliária: O Papel Decisivo do Planejamento no contexto do IBS/CBS

O setor da construção civil opera, há mais de duas décadas, sob a lógica simplificada do Regime Especial de Tributação (RET), instituído pela Lei nº 10.931/2004 e ainda amplamente utilizado na atualidade. Nesse modelo, o incorporador recolhe 4% sobre a receita bruta do empreendimento, ou alíquota ainda menor, correspondente a 1%, nos casos de empreendimentos enquadrados no Programa Minha Casa Minha Vida (PMCMV). Tal recolhimento já compreende, de forma unificada, os tributos federais incidentes na atividade. Assim, ocorre o recolhimento do IRPJ, a CSLL, e das contribuições do PIS e COFINS, sem que haja qualquer direito à apropriação de crédito sobre os insumos e serviços adquiridos. A estrutura é deliberadamente simplificada: declarado o patrimônio de afetação em registro de imóveis e feito o termo de adesão ao regime especial, a tributação passa a incidir sobre o faturamento, adotando-se o regime

de caixa para a apuração dos valores devidos.

Nesse contexto, a forma como os negócios são planejados juridicamente tem pouca ou nenhuma relevância para o resultado fiscal. Isto é, se o negócio foi viabilizado por joint venture, por permuta de área futura ou por compra direta do terreno; se a sua venda foi por pessoa jurídica, ou pessoa física; se o imóvel será adquirido por imobiliária ou para o fim de habitação familiar; nenhuma dessas condicionantes ensejam variação relevante no custo da operação. De igual forma, um canteiro com fornecedores integralmente terceirizados e outro com mão de obra majoritariamente própria também produzem, nesse modelo, cargas tributárias equivalentes.

A Emenda Constitucional nº 132/2023 e a Lei Complementar nº 214/2025, que instituem o Imposto sobre Bens e Serviços (IBS) e a Contribuição Social sobre Bens e Serviços (CBS), geram mudança relevante nessa lógica. A aprovação da parte constitucional da reforma se deu mediante duas grandes promessas: a da não cumulatividade plena e a neutralidade econômica. A não cumulatividade, prevista no art. 156-A, § 1º, inciso I, da Constituição Federal, garante ao contribuinte o direito de creditar o tributo pago em cada etapa de aquisição, de modo que a incidência final recaia apenas sobre o valor efetivamente agregado naquela fase específica da cadeia. Já a neutralidade econômica designa algo mais ambicioso: a eliminação das distorções que fazem da tributação um fator determinante nas decisões empresariais¹.

¹ No regime anterior à reforma, os resíduos tributários que iam se acumulando a cada fase da cadeia econômica foi um dos problemas reiteradamente apontados nos relatórios e debates da PEC nº 45/2019 no Congresso Nacional. Cf. RIBEIRO, Deputado Federal Aginaldo. RELATÓRIO DO GRUPO DE TRABALHO DESTINADO A ANALISAR E DEBATER A PEC Nº 45/2019. Disponível em: www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=2285102&filename=REL%201/2023%20GTSTN, p. 48



Em tese, a reforma deveria ser cega à forma jurídica adotada, ou seja, o tributo deveria incidir da mesma maneira independentemente de como o negócio foi estruturado juridicamente. No setor imobiliário, contudo, essa promessa de neutralidade se dá em um grau pouco expressivo. Isso se percebe mediante o confronto do plano principiológico com a arquitetura concreta dos mecanismos criados pela LC 214/2025. Há que se reconhecer que essa "ineficiência" não se dá por contradição interna, ou problema de redação ou outra falha na técnica jurídica. Em vez disso, é o próprio desenho do IVA, com as especificidades do mercado imobiliário brasileiro, que produz resultados tributários distintos conforme a estrutura do negócio. O planejamento de cada empreendimento, ou mesmo a opção por um ou outro modelo de negócio em detrimento dos demais não é somente medida futura, mas presente. Afinal, os projetos que estão em fase de aprovação e viabilização serão tributados já no novo contexto do IBS/CBS.

Para compreender os efeitos concretos da reforma sobre a atividade imobiliária, é preciso ter em mente quatro particularidades que a LC 214/2025 reservou ao setor. A primeira: a legislação prevê que as alíquotas do IBS e da CBS nas operações imobiliárias são reduzidas em 50% em relação à alíquota de referência do regime geral. A segunda: a LC 214/2025 prevê a existência de um "reduzor de ajuste", que permite deduzir da base de cálculo o valor equivalente ao custo de aquisição do imóvel, evitando a tributação de valor que não foi incrementado ao imóvel pelo incorporador, mas já existia nele desde sua aquisição. A terceira: a legislação também prevê um "reduzor social", que

autoriza a dedução adicional de R\$ 100.000,00 por unidade residencial nova alienada, funcionando como benefício fiscal voltado a favorecer o exercício do direito à moradia. A quarta: a LC 214/2025 prevê um regime de transição para o RET, que preserva, por período determinado, uma opção de recolhimento simplificado, apenas atribuindo a porção que seria destinada ao pagamento do PIS/COFINS ao recolhimento da CBS. Esses quatro mecanismos interagem entre si e com a estrutura jurídica de cada empreendimento, produzindo resultados fiscais distintos conforme as escolhas feitas pelo incorporador. Os dois primeiros, o redutor de ajuste e o redutor social, merecem um exame mais detido antes de se avançar para os cenários práticos.

O redutor de ajuste tende a ser mecanismo central da tributação imobiliária sob o IBS/CBS. Sua função é evitar que o incorporador seja tributado sobre um valor que ele próprio não agregou ao bem que será vendido. Isto é, aqueles valores empregados na aquisição do terreno ou do imóvel que integra o empreendimento não foram gerados pela incorporadora. Em vez disso, após a compra do imóvel, a incorporadora somente acrescenta ao bem, o valor da edificação, infraestrutura e demais elementos do empreendimento. Em termos simples: sem esse redutor, o IBS e a CBS incidiriam sobre o preço total de venda das unidades, incluindo o valor que o incorporador simplesmente pagou para adquirir o bem.

Com o redutor, a base de cálculo é diminuída por um montante equivalente ao custo de aquisição, corrigido pelo IPCA e acrescido de outros valores previstos no art. 258, §6º da LC 214/2025, como o ITBI, o laudêmio e as contrapartidas urbanísticas e ambientais



devidas a entes públicos. O valor inicial do redutor varia conforme o momento em que o imóvel passa a integrar o patrimônio do contribuinte, podendo corresponder ao valor de aquisição atualizado, ao valor de referência determinado pelas Administrações Tributárias, ou ao valor de aquisição acrescido de custos de produção anteriores ao início da vigência do novo regime². O redutor de ajuste, conforme arts. 257, §1º e 262, §4º da LC 214/2025, aplica-se quando o imóvel é adquirido por contribuinte regular do IBS e da CBS³.

Embora o redutor social, previsto no art. 259 da mesma lei, não seja voltado à manutenção da não cumulatividade, tendo feições de benefício fiscal, ele autoriza a dedução de R\$ 100.000,00 da base de cálculo na alienação de imóvel residencial novo, ou de R\$ 30.000,00 na alienação de lote residencial. Para os fins desse dispositivo, considera-se imóvel residencial a unidade construída em zona urbana ou rural para fins de habitação; lote residencial, a unidade resultante de parcelamento do solo urbano ou de condomínio de lotes; e imóvel novo, aquele que não tenha sido anteriormente ocupado ou utilizado.

O redutor é aplicável uma única vez por unidade imobiliária e incide após a dedução do redutor de ajuste, até o limite da base de cálculo restante. Nos contratos de parceria para loteamento, sua aplicação é proporcional à participação de cada parceiro, conforme definido em contrato. O valor do redutor social é corrigido mensalmente pelo IPCA, preservando sua efetividade ao longo do tempo.

Para evidenciar o impacto desses fatores na formação da carga tributária, podemos explorar quatro cenários típicos de estruturação da incorporação, a partir de um exemplo concreto: um terreno avaliado em R\$ 1.000.000,00, voltado a empreendimento residencial com 10 unidades ao valor individual de R\$ 500.000,00 cada (receita total de R\$ 5.000.000,00) e custo total de construção com insumos tributados de R\$ 2.000.000,00 (R\$ 200.000,00 por unidade). Nesse exemplo, conforme variam a forma de aquisição do terreno, o perfil do adquirente final e a existência de torna na permuta, o tributo efetivo oscila entre 2,8% e 5,6% do valor de venda, ou seja, a carga pode chegar a dobrar dependendo das escolhas jurídicas feitas pelo incorporador.

² O art. 258 prescreve que o valor inicial do redutor de ajuste varia conforme as três hipóteses de seus incisos. No primeiro, o imóvel que já for de propriedade do contribuinte em 31/12/2026 pode ter como valor inicial do redutor, o valor de aquisição atualizado ou o valor de referência do art. 256. No segundo, se o imóvel estiver em construção em 31/12/2026, o valor inicial do redutor será o valor de aquisição do terreno acrescido de custos de produção anteriores a 01/01/2027. Por fim, no terceiro, quando o imóvel for adquirido de não contribuinte a partir de 01/01/2027, o valor inicial do redutor será o valor de aquisição.

³ Art. 251. [...] § 1º As pessoas físicas que realizarem operações com bens imóveis serão consideradas contribuintes do regime regular do IBS e da CBS e sujeitas ao regime de que trata este Capítulo, nos casos de:

I - locação, cessão onerosa e arrendamento de bem imóvel, desde que, no ano-calendário anterior:

a) a receita total com essas operações exceda R\$ 240.000 (duzentos e quarenta mil reais); e

b) tenham por objeto mais de 3 (três) bens imóveis distintos;

II - alienação ou cessão de direitos de bem imóvel, desde que tenham por objeto mais de 3 (três) imóveis distintos no ano-calendário anterior;

III - alienação ou cessão de direitos, no ano-calendário anterior, de mais de 1 (um) bem imóvel construído pelo próprio alienante nos 5 (cinco) anos anteriores à data da alienação.

§ 2º Também será considerada contribuinte do regime regular do IBS e da CBS no próprio ano calendário, a pessoa física de que trata o caput do § 1º deste artigo, em relação às seguintes operações:

I - a alienação ou cessão de direitos de imóveis que exceda os limites previsto nos incisos II e III do § 1º deste artigo; e

II - a locação, cessão onerosa ou arrendamento de bem imóvel em valor que exceda em 20% (vinte por cento) o limite previsto na alínea "a" do inciso I do § 1º deste artigo.



Em um primeiro cenário hipotético, considere-se que o terreno tenha sido integralizado ao capital social da incorporadora. Esse modelo de negócio é comum na prática do mercado, correspondendo àqueles cenários de joint ventures em que um dos sócios tem sua participação societária com o imóvel, enquanto a outra entra com a expertise e a própria atividade de construção em si. Nessa hipótese, não há incidência de IBS/CBS na entrada, mas também não se forma crédito sobre o bem incorporado, razão pela qual a neutralização da tributação anterior depende exclusivamente do redutor de ajuste quando da alienação das unidades. Se, além disso, as unidades forem vendidas a pessoas físicas para fins residenciais, incide também o redutor social, nesse último quadro, a estimativa é de que a carga tributária seja de aproximadamente 2,8% sobre o valor de venda das unidades.

Em um segundo cenário, considere-se que o terreno foi adquirido por compra e venda de contribuinte regular do IBS/CBS. Aqui, diversamente, a operação de entrada é tributada e gera crédito para a incorporadora, mas não se aplica o redutor de ajuste, pois a neutralização da etapa anterior já decorre do creditamento. Se as unidades forem posteriormente vendidas a adquirentes pessoas físicas, haverá ainda o redutor social, ao passo que, se a alienação ocorrer em favor de outro contribuinte, esse redutor deixa de existir. Nesse último quadro, a tributação pode chegar a 5,6% do valor de venda das unidades. Em outras palavras, a compra tributada do terreno desloca a lógica da desoneração para o âmbito do crédito,

tornando o resultado fiscal sensível ao perfil do adquirente final.

Em um terceiro cenário hipotético, considere-se a aquisição do terreno por permuta sem torna. Nessa hipótese, a operação de entrada também não gera IBS/CBS na forma ordinária, mas a legislação estabelece disciplina específica para o redutor de ajuste, que passa a ser compatibilizado com a fração ideal das unidades permutadas. Na prática, não há crédito de entrada sobre o terreno, e a extensão do redutor dependerá da modelagem contratual da permuta. Se as unidades remanescentes forem vendidas a pessoas físicas, aplica-se ainda o redutor social, de modo que a tributação estimada é de 2,8% sobre o valor de venda das unidades não permutadas; se o adquirente final for contribuinte, esse redutor não incide, permanecendo apenas a lógica do redutor de ajuste e dos créditos relativos aos insumos da construção. Por fim, em um quarto cenário, cuja hipótese é de permuta com torna, agrega-se uma variável que altera o resultado econômico da operação. A torna é tributada pelo IBS/CBS e, ao mesmo tempo, repercute no cálculo do redutor de ajuste na proporção admitida pela legislação, de modo que a base de tributação da alienação das unidades pode ser parcialmente reduzida, mas não eliminada. O efeito prático é que a carga final se torna mais elevada do que na permuta sem torna, chegando a aproximadamente 3,9% do valor de venda, embora ainda dependa da existência de redutor social e do volume de créditos de insumos. Já na venda das unidades, a combinação entre o regime de aquisição do terreno,

⁴ Art. 6º O IBS e a CBS não incidem sobre: [...] IV - transmissão de bens em decorrência de fusão, cisão e incorporação e de integralização e devolução de capital, ressalvado o disposto no inciso III do caput do art. 5º desta Lei Complementar;



a presença ou ausência de torna e a natureza do adquirente final define se o empreendimento se aproxima de um resultado mais favorecido ou mais oneroso, revelando que, sob o IBS/CBS, o desenho jurídico da operação passa a ser elemento central da própria tributação.

Acrescente-se a isso a decisão entre o novo regime regular e o chamado RET de transição, previsto no art. 485 da LC 214/2025, que permite a manutenção do recolhimento unificado da CBS à alíquota de 2,08%, para empreendimentos não destinados a habitação social, ou de 0,53%, para habitações de interesse social vinculadas ao Programa Minha Casa Minha Vida - PMCMV, sem apropriação de créditos. Essa alíquota é equivalente à soma das alíquotas efetivas do PIS e COFINS atualmente aplicáveis como parte dos 4% e 1% do atual RET. A escolha entre esses dois regimes não comporta resposta genérica, exige individualização e cálculo. Em que pese a adesão ao RET Transição possa parecer a opção mais simples, é possível que, no regime regular, o creditamento pleno sobre o terreno e os insumos reduza o tributo líquido, tornando a opção pelo Regime Especial menos atrativa. A objetividade da escolha depende do modelo financeiro de cada empreendimento, não de uma regra universal.

O que esses exemplos revelam, de forma inequívoca, é que, na formação da carga tributária, não é relevante somente o valor do imóvel, ou o custo de construção, mas também a forma de estruturação do negócio. A combinação entre o modo de aquisição do terreno, o perfil do adquirente final e, em caso de permuta, a existência de torna deve guiar a busca por modelos de negócio específicos, delimitando o nicho de cada modelo. A promessa

de neutralidade se mantém quando o sistema opera em cadeia completa entre contribuintes, mas quando a cadeia é iniciada por integralização, por permuta com não contribuinte ou por compra a não contribuinte sem crédito de entrada, os resultados tributários divergem de forma expressiva.

A reforma tributária entrega ao setor da construção civil uma ferramenta poderosa, mas exigente. A não cumulatividade plena abre espaço para reduções reais de carga, mas somente para quem souber manejá-la com precisão. Para o incorporador que continuar tratando a tributação como um custo fixo e previsível, como o RET sempre permitiu, o novo sistema pode representar aumento expressivo de carga e perda de competitividade. Para quem investir em planejamento jurídico desde a concepção do empreendimento, a reforma abre caminhos de eficiência fiscal, o que não era permitida pelo regime anterior.



O Business Judgment Rule e a Responsabilidade de Sócios e Administradores no Brasil



Maria Paloma
Ferreira



O Business Judgment Rule e a Responsabilidade de Sócios e Administradores no Brasil

Quem administra uma empresa atua em um ambiente de informações incompletas, pressões concorrenciais e volatilidade econômica — e, não raro, vê-se responsabilizado por decisões que, a posteriori, se revelaram prejudiciais. A pergunta central deste artigo é: em que medida o ordenamento jurídico protege o administrador que, agindo de boa-fé e com razoável diligência, toma uma decisão que o tempo demonstra equivocada? A resposta passa pela compreensão da Business Judgment Rule, ou, na terminologia que começa a ganhar espaço na doutrina nacional, pela “regra da decisão empresarial”. Trata-se de um princípio que impede a revisão judicial do mérito das decisões de negócio, desde que tomadas a partir de parâmetros mínimos de integridade. Não é um salvo-conduto. É uma fronteira, e compreendê-la com precisão é tarefa essencial tanto para quem administra empresas quanto para quem as assessora juridicamente. O tema assume relevância prática crescente no Brasil. O avanço dos mecanismos de responsabilização, a ampliação do uso da desconsideração da personalidade jurídica, o endurecimento da responsabilidade tributária dos gestores, a judicialização de conflitos societários e o incremento das ações de responsabilidade civil

em processos de recuperação judicial e falência colocam empresários e operadores do direito diante de um desafio duplo: como gerir de forma arrojada, perseguindo os interesses da companhia e dos acionistas, sem que isto, necessariamente, implique na exposição do próprio patrimônio. A premissa fundamental do instituto é a proteção da discricionariedade administrativa contra o chamado viés retrospectivo, impedindo que o julgador avalie a qualidade de uma decisão com base em resultados negativos. Nesse contexto, a responsabilidade do administrador passa a ser compreendida como vinculada à adoção de condutas diligentes, e não à obtenção de resultados específicos. A proteção da BJR, contudo, está condicionada ao atendimento de três filtros procedimentais essenciais: a decisão questionada deve ser comprovadamente informada, refletida e desinteressada, exigindo-se que o administrador tenha buscado informações adequadas, deliberado de forma consciente e atuado sem conflitos de interesse. A assessoria jurídica preventiva desempenha papel relevante justamente na estruturação desses filtros, orientando os processos decisórios antes que a decisão seja tomada.

A jurisprudência brasileira vem reforçando esses parâmetros. Casos emblemáticos, como o da Vale S.A. (PAS CVM n. 19957.007916/2019-38, Rel. Dir. Daniel Maeda, julgado em 19.12.2024), evidenciam que a regra protege o processo decisório em si, mas não serve de escudo para condutas omissivas ou negligentes. A proteção não se estende a situações em que há falha no dever de supervisão, inércia diante de sinais de alerta ou violação de deveres de



transparência, hipóteses em que não se consideram atendidos os pressupostos mínimos que legitimariam a deferência ao juízo empresarial do administrador.

FUNDAMENTOS E APLICAÇÃO NO DIREITO BRASILEIRO

Diferentemente dos Estados Unidos, o Brasil não instituiu o Business Judgment Rule (BJR) expressamente sob essa denominação. Ainda assim, sua essência encontra-se incorporada à Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76), especialmente no art. 153, que estabelece que o administrador deve atuar com o cuidado e a diligência que uma pessoa ativa e proba empregaria na condução de seus próprios negócios.

A redação ampla adotada pelo legislador, ao conferir margem significativa de discricionariedade ao administrador no processo decisório, contribui, de forma previsível, para o aumento do número de ações de responsabilização propostas contra gestores. Nesse cenário, torna-se central a distinção entre o exame do mérito da decisão e a análise do procedimento que a antecedeu. É justamente nesse ponto que se insere a lógica da Business Judgment Rule. Ainda que não formalizada como regra autônoma no ordenamento brasileiro, ela serve como parâmetro totalmente legítimo, que encontra fundamento em outros princípios jurídicos que regulam a atividade empresarial no Brasil: uma vez demonstrado que o administrador agiu de maneira informada, prudente e no melhor interesse da companhia, não cabe ao Judiciário ou aos órgãos reguladores reavaliar o mérito da decisão tomada. O foco desloca-se do resultado para o processo decisório, não se questiona se a decisão

gerou lucro ou prejuízo, mas sim se foi adotada com base em critérios adequados, informação suficiente e boa-fé.

É importante diferenciar o erro de julgamento do descumprimento de deveres fiduciários. Quando, por exemplo, o administrador analisa o mercado, reúne informações relevantes e, com base nisso, decide investir em uma nova tecnologia que depois não traz o resultado esperado, ele comete um erro de julgamento. Essa situação, em regra, está protegida pela Business Judgment Rule.

Por outro lado, essa proteção não se aplica quando há falha no cumprimento dos deveres básicos de atuação. Se o administrador decide investir sem qualquer estudo prévio, ou age com a intenção de beneficiar uma empresa ligada a um familiar, ele deixa de observar os deveres de diligência e lealdade previstos nos arts. 153 e 155 da Lei das Sociedades por Ações. No fundo, a regra não existe para blindar decisões ruins, mas para resguardar decisões que foram tomadas de maneira séria, informada e de boa-fé. Quando esses elementos não estão presentes, o que se tem não é um risco empresarial legítimo, mas sim uma conduta imprudente, passível de responsabilização.

Em precedente paradigmático do Superior Tribunal de Justiça — o REsp 1.337.265/SP, sob a relatoria do Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva —, o relator recorre à lição de Modesto Carvalhosa para reconhecer que a autoridade judicial não deve “reexaminar o mérito das decisões adotadas pelo acionista controlador e pelos administradores na condução dos negócios sociais”. Afirma-se, nesse contexto, que uma decisão pode não se revelar a mais acertada, seja no curto ou no longo prazo, e ainda assim



permanecer protegida, desde que inserida em um processo decisório pautado por critérios racionais e verificáveis. O foco, portanto, não recai sobre o acerto do resultado, mas sobre a consistência do caminho que levou à decisão.

O limite da discricionariedade do administrador está justamente no ponto em que a decisão deixa de se apoiar em elementos verificáveis e passa a contrariar deveres fundamentais. Quando há violação do dever de diligência, ou do dever de lealdade, não há espaço para a incidência da Business Judgment Rule. Assim, embora não esteja expressamente positivada no direito brasileiro, a regra vem sendo reconhecida na prática judicial como um parâmetro de análise: para que sua proteção incida, exige-se que a decisão seja tomada de boa-fé, com base em informações adequadas, após um processo minimamente estruturado de deliberação e sem a presença de interesses pessoais que desviem o foco do interesse da companhia. Um dos desenvolvimentos mais recentes sobre o tema aparece no voto do Diretor João Accioly, no âmbito do PAS CVM nº 19957.003158/2024-46, julgado pela Comissão de Valores Mobiliários. O caso tratou da responsabilidade de administradores da T4F Entretenimento S.A. diante de alegações de trabalho análogo ao escravo em empresa terceirizada durante o Lollapalooza 2023. A decisão é especialmente relevante porque afasta uma leitura simplista da responsabilidade baseada apenas na ocorrência de um evento negativo. Naquele caso, o voto do relator deixa claro que o dever de diligência, no contexto da fiscalização, é uma obrigação de meio e não de resultado: a simples ocorrência

de uma irregularidade, ainda que grave, não autoriza, por si só, a conclusão de que houve falha dos administradores, desde que a diretoria tenha estruturado e colocado em funcionamento programas de conformidade e supervisão compatíveis com a complexidade das operações — cuja concepção, não raro, conta com a participação ativa do advogado que assessoria a empresa. O precedente consolida uma ideia central: não se exige que o administrador elimine todos os riscos, mas que os administre de forma séria, organizada e proporcional, e que, quando isso está presente, a ocorrência de um evento adverso isolado não basta para gerar responsabilização.

CONCLUSÃO

A Business Judgment Rule não funciona como uma autorização para a má gestão, mas como um preceito orientador de que o Direito não deve punir o erro honesto. O que se protege não é o acerto do resultado, mas a integridade do processo e idoneidade da motivação. No Brasil de hoje, a evolução da jurisprudência aponta para um ambiente mais seguro e menos hostil, em que o administrador diligente encontra respaldo para atuar sem o receio de que suas decisões sirvam de nexo causal à sua própria punição.

Para o empresário, a implicação é direta. Decidir bem passa, antes de tudo, por estruturar o processo de decisão. Isso significa buscar informação relevante, discutir alternativas, registrar fundamentos e manter mecanismos de controle que façam sentido para a realidade do negócio. Não se trata de burocracia, mas de criar um histórico que



demonstre que a decisão foi tomada com critério e responsabilidade. Para o advogado que assessora, o papel também se transforma. Deixa de ser apenas o de quem é chamado quando o problema já existe e passa a ser o de quem constrói, de forma preventiva, as condições que evitam ou mitigam esse problema. Isso envolve desenhar práticas de governança, orientar sobre conflitos de interesse, estruturar fluxos decisórios e garantir que decisões relevantes estejam bem documentadas. No fundo, é ajudar a construir, de forma preventiva, a prova de que o administrador agiu como deveria.

REFERÊNCIAS:

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. Processo Administrativo Sancionador nº 19957.003158/2024-46. Voto do Diretor João Accioly. Brasília, DF, 2025.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. Processo Administrativo Sancionador n. 19957.007916/2019-38. Relator: Diretor Daniel Maeda. Julgado em 19 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1976.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Recurso Especial nº 1.337.265/SP. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. Julgado em 27 nov. 2018. Diário da Justiça Eletrônico, 7 dez. 2018.

BUZANELLI, Marcus Vinicius Marcondes. Business judgment rule: risco e responsabilidade do gestor empresarial. Migalhas, 2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/433718/business-judgment->

[rule-risco-e-responsabilidade-do-gestor-empresarial](#)

CORREIO BRAZILIENSE. Acionistas e administradores: responsabilidade penal e limitações. Correio Braziliense, 24 abr. 2025. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/direito-e-justica/2025/04/7119763-acionistas-e-administradores-responsabilidade-penal-e-limitacoes.html>.

ESTADÃO CONTEÚDO. CVM absolve executivos da T4F em caso de trabalho escravo no Lollapalooza. IstoÉ Dinheiro, 12 nov. 2025. Disponível em: <https://istoedinheiro.com.br/cvm-absolve-executivos-da-t4f-em-caso-de-trabalho-escravo-no-llollapalooza>

FLECK, Érika; DOMENE, Bárbara; OLIVEIRA, Khadja de. Dever de diligência: até que ponto os administradores podem confiar nas informações que recebem? Capital Aberto, 21 maio 2025. Disponível em: <https://legislacaoemercados.capitalaberto.com.br/dever-de-diligencia-ate-que-ponto-os-administradores-podem-confiar-nas-informacoes-que-recebem/>

GODKE, Marcelo. A business judgment rule e administradores de instituições financeiras no Brasil: entre a culpa e a solidariedade. Juristas, 27 abr. 2026. Disponível em: <https://juristas.com.br/artigos/a-business-judgment-rule-e-administradores-de-instituicoes-financeiras-no-brasil-entre-a-culpa-e-a-solidariedade/>

MAIA, Alberto Jonathas. A nova responsabilidade dos administradores e o business judgment rule. Migalhas, 6 fev. 2026. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/449337/>



a-nova-responsabilidade-dos-administradores-e-o-business-judgment-rule

TELLES, Carolina; TELLES, Leonardo. A business judgement rule e a responsabilidade civil dos administradores de sociedades anônimas no Direito brasileiro. Migalhas, 20 ago. 2025. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/438149/business-judgment-rule-e-responsabilidade-civil-de-administradores>



ISBN: 978-65-989053-0-9

pt



9 786598 905309

INFORME 360°

📍 Paraíba

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**