

Direito ————— MARÇO 2026 ————— #17 Contemporâneo



ESTADO DEMOCRÁTICO DE DIREITO EM RISCO
QUANDO A ATUAÇÃO DO PODER JUDICIÁRIO
EXTRAPOLA O SEU PAPEL INSTITUCIONAL,
ACABA POR AMEAÇAR A ESTABILIDADE DO PAÍS

AS RECENTES
TENDÊNCIAS JURÍDICAS
E SUAS IMPLICAÇÕES

DIREITO SOCIETÁRIO
É O FIEL DA BALANÇA
CORPORATIVA



Sumário

Editorial	Protagonismo do STF desafia a moralidade administrativa	04
-----------	---	----

Notas	Sociedade jurídica	08
-------	--------------------	----

Capa	Relação entre Poder Judiciário e Estado democrático de direito foi o destaque do Congresso com a Aide	10
------	---	----

Pensata	Consequencialismo, neoconstitucionalismo e jurisdição constitucional: as tendências jurídicas da vez	16
---------	--	----

Ponto de Vista	O delicado equilíbrio entre os 'stakeholders' nas organizações à luz do Direito Societário brasileiro	22
----------------	---	----

Editorial



A atividade do Supremo exige transparência

Esta edição do **Boletim do Conselho Superior de Direito** contou uma resenha de seus eventos nos meses de setembro a dezembro de 2025. O tema dominante foi o do protagonismo do Supremo Tribunal Federal (STF). Por isso, o meu editorial abordará esse tema.

Inicialmente, transcrevo o artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que prevê os fundamentos maiores da Administração Pública:

Art. 37. *A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios*

de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...) (Grifo meu)

Estes são, pois, os cinco princípios fundamentais da Administração.

A moralidade administrativa é um princípio básico, pois governos imorais não representam o povo. A legalidade exige que tudo seja feito conforme a lei, e não segundo a vontade de quem está no poder. A eficiência impõe que o recurso público seja gerido com zelo, não *pro domus sua*, para interesses privados ou benefício pessoal.

Ora, especialmente o princípio da publicidade (ou transparência) se justifica porque, como cidadão administrado pelo governo — e considerando que foram os cidadãos que o elegeram e pagam como contribuintes para que os governantes lá estejam —, quero saber o que está sendo feito em meu nome. Todos os cidadãos têm o direito de saber como seus representantes estão governando. —→

O sigilo deveria ser a exceção absoluta, como manda a Constituição Federal. No entanto, hoje, ele parece ter se tornado a regra. Observamos no Congresso Nacional a imposição de sigilo inclusive sobre emendas parlamentares que envolvem valores elevados. Da mesma forma, sob a gestão do presidente Lula, a falta de transparência impera: não se pode obter informações sobre os gastos de dinheiro público em viagens internacionais dele e da primeira-dama. O que deveria ser público é tratado sob segredo.

No Poder Judiciário, também. Não se pode dizer, por exemplo, para onde viajaram os aviões da Força Aérea Brasileira (FAB) — que, aliás, são pagos por nós, contribuintes.

O mesmo ocorre em relação a inúmeros processos. De repente, ações judiciais que deveriam ser do conhecimento do povo por envolverem corrupção — algo fundamental para que esta seja efetivamente combatida — entram em sigilo,



razão pela qual, repito: o que deveria ser a exceção absoluta passou a ser a regra.

Sendo assim, a eficácia das leis que determinam transparência — tais como a Lei Complementar (LC) 131/2009, que obriga a divulgação em tempo real das receitas e despesas públicas, bem como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527/2011), que regulamenta o direito constitucional dos cidadãos de acessarem informações dos órgãos públicos, estabelecendo que “acesso é a regra e o sigilo, a exceção”, de modo a fortalecer o controle social, a boa gestão, o conhecimento e o acesso à informação —, praticamente deixou de existir, porque tudo entra no campo do sigilo nos Três Poderes.

Por fim, pelo princípio da impessoalidade, sempre entendi que o agente público jamais agiria em nome próprio, ou seja, não deveria haver interesses pessoais por parte daqueles que compõem a Administração Pública.

Sempre se teve a sensação de que aqueles cinco princípios significavam que, a partir de então, tudo seria transparente. Viveríamos, pois, em uma democracia na qual o povo que governaria por meio de seus representantes, razão pela qual deveria saber tudo o que acontece dentro do governo e no âmbito dos Três Poderes.

Afinal, os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência representam o que o legislador constituinte estabeleceu como pilares fundamentais da democracia brasileira, com o objetivo de que todos vivam plenamente, com liberdade de expressão para dizer o que pensa e criticar o poder, se entender que este não está agindo de acordo com a Constituição Federal.

Com o devido respeito aos eminentes ministros do Pretório Excelso, há um forte apelo da sociedade para que voltem a fazer da Suprema Corte a Instituição que era no passado. —————



Ives Gandra da Silva Martins,
presidente do
Conselho Superior
de Direito da
FecomercioSP

Notas

1

HOMENAGEM AOS 90 ANOS

As nove décadas de vida do presidente do Conselho Superior de Direito (CSD), Ives Gandra da Silva Martins, foram motivo de celebração em uma noite de arte e afeto no complexo cultural da Sala São Paulo. A cerimônia, que reuniu autoridades da comunidade jurídica, da política, do empresariado e da Igreja Católica, foi uma realização conjunta da Associação Comercial de São Paulo (ACSP), da Faculdade do Comércio de São Paulo (FAC-SP) e da FecomercioSP. Dentre as personalidades que prestaram testemunho sobre um dos mais influentes pensadores do Direito brasileiro, estão Michel Temer, Tarcísio de Freitas, Dom Odilo Scherer, Ricardo Nunes e Gilberto Kassab.

2

AS VÁRIAS FACES DE IVES GANDRA

Dividido em nove atos — um para cada década de vida do homenageado —, o tributo percorreu as diversas facetas de Gandra Martins: poeta, advogado, jurista, professor, católico, homem de família, amigo, são-paulino e humanista. Cada momento foi marcado por discursos de personalidades e apresentações musicais, que destacaram os legados intelectual, ético e humano do jurista. Para os números musicais, foram escolhidas canções significativas, interpretadas pelo coral da FAC-SP e pela soprano Carmen Monarcha, brasileira que fez carreira na Johann Strauss Orquestra, do maestro holandês André Rieu, com participação do pianista José Eduardo Martins, irmão de Gandra Martins.

3

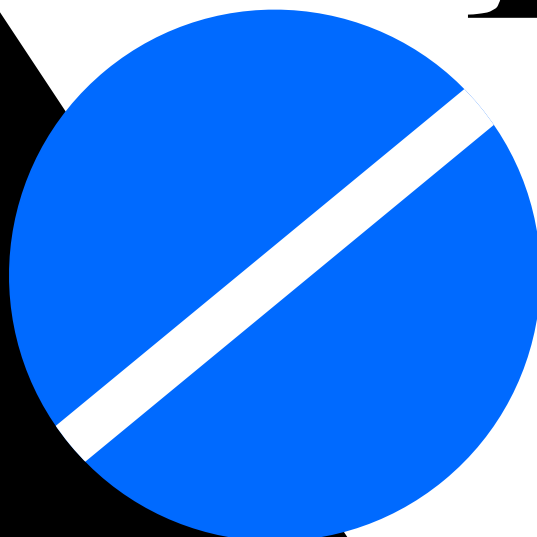
LANÇAMENTO LITERÁRIO

A reunião de setembro deu lugar ao lançamento do livro *A Constituição e a Liberdade: uma homenagem ao professor Ives Gandra Martins*, organizado pelo jurista Modesto Carvalhosa e publicado por Luciano de Castro, professor titular no Departamento de Economia da Universidade de Iowa, nos Estados Unidos. Estiveram presentes juristas de renome, ex-ministros, parlamentares e jornalistas. A Câmara Municipal de São Paulo aproveitou a ocasião para conceder uma láurea ao presidente do CSD.

4

‘A CONSTITUIÇÃO E A LIBERDADE’

Em pauta, os rumos da liberdade, em todas as suas dimensões, no Brasil contemporâneo. As exposições dos convidados, muitos deles autores de capítulos do livro, acompanharam o conteúdo dos artigos, trazendo o conceito jurídico para a realidade concreta. O deputado Luiz Philippe de Orleans e Bragança (PL/SP), o ex-ministro do TST Almir Pazzianotto e o constitucionalista Manoel Gonçalves Ferreira Filho, que foi senador e vice-governador do Estado de São Paulo, estiveram entre os palestrantes. —————



Relação entre Poder Judiciário e Estado democrático de direito foi destaque em congresso

A EXPERIÊNCIA E O CONHECIMENTO
DOS PARTICIPANTES QUALIFICARAM
E APROFUNDARAM O DEBATE,
QUE ABORDA UMA DAS PRINCIPAIS
QUESTÕES DA ATUALIDADE



A sede da FecomercioSP recebeu representantes dos universos jurídico e econômico para o XLI Congresso Desafios da Conjuntura Econômica Brasileira: Questões Jurídicas Correlatas. Realizado em parceria entre o CSD da Entidade e a Academia Internacional de Direito e Economia (Aide), o encontro reuniu juristas, economistas, autoridades públicas e especialistas para discutir temas centrais à dinâmica institucional e ao ambiente de negócios do País.

Com uma programação intensa ao longo do dia, o evento ofereceu quatro painéis voltados para os desafios emergentes da economia, da Reforma Tributária, da sustentabilidade e do papel do Judiciário em um Estado democrático de direito. As discussões, conduzidas por nomes de referência em suas áreas, analisaram as circunstâncias à luz dos dados mais recentes, bem como trouxeram novas perspectivas para impasses atuais e aprofundaram o estudo dos principais entraves ao desenvolvimento, reforçando o compromisso das instituições envolvidas com a discussão qualificada de temas que afetam diretamente empresas, governos e a sociedade.

Fechando o encontro, o último painel foi também o destaque da ocasião. Presidido por Roberto Rosas, ex-ministro do TSE, reuniu Gandra Martins, Marco Aurélio —>

Mello (ex-ministro do STF) e Michel Temer (ex-presidente da República), que discutiram o papel das instituições, a estabilidade democrática e a atuação do Poder Judiciário em um momento de grandes transformações sociais e econômicas. Uma grande preocupação em comum entre todos: a crescente politização do Judiciário brasileiro e o ativismo dos tribunais superiores.

Mello abriu falando da harmonia entre os Poderes, que requer que cada um atue na área que a Constituição lhe reserva. “Não cabe ao Supremo, por exemplo, estabelecer prazo ao Congresso. Quando o Legislativo deixa de atuar, o faz por escolha política, por entender que naquela oportunidade não convém legislar sobre a matéria”, decretou o ex-ministro.

“Já na minha magistratura, eu falava que toda vez que o Supremo avança sobre uma área que não é a sua, lança um bumerangue que pode lhe voltar na testa”, vaticinou. Ele também teceu duras críticas à medida recém-anunciada, de Gilmar Mendes, de restringir o direito de qualquer cidadão de pedir impeachment de um membro do STF. “O Judiciário enfrenta dias difíceis, que passam por essa competência alargada de que o Supremo se arvorou. A decisão teria de ser levada ao colegiado, nunca conferida em caráter liminar, desgastando ainda mais



Marco Aurélio Mello, ex-ministro do STF e **Michel Temer**, ex-presidente da República, expõem seus pontos de vista.



O painel contou, ainda, com a mediação de **Roberto Rosas**, ex-ministro do TSE, e com **Ives Gandra da Silva Martins**, presidente do conselho.

a instituição que é a última trincheira da cidadania”, lamentou, complementando que “as leis são feitas para os homens — e não o inverso”.

FENÔMENO MULTIFATORIAL

A ampliação da Constituição de 1988, que detalha políticas públicas, multiplicou as hipóteses de controle judicial; a omissão do Legislativo em temas sensíveis, empurrando para o Judiciário o papel de mediador de conflitos morais e sociais; e a demanda crescente da sociedade por respostas imediatas, incentivando decisões judiciais com base em expectativas políticas, em vez de critérios estritamente jurídicos. Esse conjunto de elementos

tem levado à consolidação de uma cultura de judicialização permanente, em que o Poder Judiciário atua como árbitro de todas as controvérsias — jurídicas, políticas e até administrativas.

Gandra Martins seguiu na mesma linha crítica do ex-ministro à extrapolação de alçada pela Suprema Corte. “O Judiciário é o guardião das leis, mas não representa o povo, que é soberano e exerce sua soberania pelos representantes eleitos”, garantiu. E completou: “Nós, operadores do Direito, com todo o respeito pela autoridade dos ministros, devemos ter coragem de dizer que o rei está nu”. Na avaliação do presidente do CSD, a tendência à hipertrofia que vem —>



sendo exercida por representantes do Judiciário ultrapassa, em diversos momentos, sua função constitucional. Em decisões recentes, o STF passou a atuar como instância revisora de políticas públicas e condutas políticas, transformando-se em agente central do debate público e, por vezes, em substituto da vontade do legislador.

Esse cenário exacerba o que os juristas denominam “supremacia judicial”, um desequilíbrio que inverte a lógica da separação dos Poderes e compromete a autonomia das instituições democráticas. “Quando o Judiciário se converte em protagonista político, distancia-se de sua função essencial: a de assegurar o império da lei com imparcialidade e previsibilidade”, alertou Gandra Martins. A consequência mais imediata dessa politização é a erosão da segurança jurídica, valor essencial para o funciona-

mento do Estado democrático de direito e para a estabilidade das relações econômicas e sociais. “O Poder Legislativo está apático, enquanto o Supremo reescreve a Constituição Federal”, resumiu.

A alternância de entendimentos conforme o contexto político e a personalização das decisões enfraquecem a confiança de cidadãos e empresas no sistema de Justiça. “A incerteza quanto à aplicação das normas e a percepção popular de seletividade jurisdicional afastam investimentos e desestimulam o exercício pleno das liberdades civis e econômicas”, acredita Gandra Martins.

REEQUILÍBRIO INSTITUCIONAL

Os participantes do painel foram unâni- mes na defesa da recuperação do princípio da autocontenção judicial, da expressão da prudência e da deferência do Judiciário às instâncias democrática-

mente eleitas. Para eles, a consolidação da democracia exige um Judiciário técnico, moderado e independente, que atue com firmeza na defesa da Constituição, sem substituir a soberania popular nem a função representativa do parlamento. “Quando se tem a interpretação dos múltiplos conceitos constitucionais por um grupo elitista, que se considera porta-voz do povo, o que nós temos é uma imposição que, vinda do Judiciário, não admite contestação. Então, aquilo que se pretende como defesa da democracia se transforma na defesa de uma ditadura”, concluiu Gandra Martins.

“A democracia vive de contestação. Ela é um sistema de divergências que podem chegar à convergência, mas não necessariamente. A oposição, sob o foco jurídico-constitucional, existe para ajudar a governar”, concordou Temer, justificando que sempre trabalhou pela pacificação do Brasil. “Eu desprezo esses conceitos eleitoreiros de esquerda, direita ou centro. O que deve interessar às pessoas são os programas dos partidos e os resultados dos governos”, assegurou. O ex-presidente da República lembrou que já representou os três Poderes: no Executivo, como vice e como presidente;

no Legislativo, onde presidiu a Câmara dos Deputados três vezes; e no Judiciário, como o advogado que é.

“Essa divisão equivocada que o Brasil vive, geradora de ódios, repercute nas decisões judiciais. Quando se tem 11 membros numa corte, é natural que três votem de um jeito e quatro de outro; é da interpretação do sistema normativo. Recentemente, um ministro divergiu dos outros no julgamento do ex-presidente da República e apanhou como ninguém. Mas os outros também apanharam, do outro lado”, disse o ex-presidente.

Ao tratar da extrapolação de competência pelo Judiciário, o CSD reafirma a sua missão de contribuir para o aprimoramento do Estado de direito, defendendo um sistema de Justiça previsível, estável e em harmonia com os fundamentos da democracia representativa. “O poder é do povo. O povo é a autoridade do País. Como presidente, eu era a autoridade constituída e, portanto, secundária, devendo respeitar a vontade do povo que, por sua vez, está no texto constitucional, que determina que os três Poderes devem ser independentes, porém harmônicos”, finalizou. 



O panorama atual da aplicação da lei no Brasil

COMO AS ÚLTIMAS
TENDÊNCIAS JURÍDICAS
ATUAM NA VIDA
EM SOCIEDADE



Consequencialismo, jurisdição constitucional e neoconstitucionalismo. O que essas palavras de significado aparentemente impenetrável aos leigos têm em comum é que, sendo diretrizes teóricas que orientam a aplicação das leis, impactam profundamente a vida das pessoas no dia a dia. Esse foi o tema central da reunião de outubro do CSD da FecomercioSP.

O Conselho formou uma comissão de estudo para analisar essas três correntes de pensamento jurídico e os respectivos efeitos no funcionamento da sociedade para, ao fim, propor ajustes e alternativas. O grupo foi constituído por Pedro Simon, que coordenou os trabalhos, Dircêu Ramos, Marilene Rodrigues, Rubens Leite e Juliana Bastos, juristas e membros do conselho.

“O objetivo da apresentação é receber as contribuições dos demais conselheiros e consolidar um posicionamento a esse respeito”, informou Simon. “O texto que emergir deste debate será encaminhado à Câmara dos Deputados, ao Senado, ao Superior Tribunal Federal e até à Presidência da República”, completou Ives Gandra Martins, presidente do Conselho. —>

CONSEQUENCIALISMO

Cada vez mais adotada, essa linha de pensamento defende a adequação das decisões judiciais aos efeitos práticos que produzem na realidade. “É a abordagem que busca uma ‘justiça transcendente’, flexibilizando a norma técnica com vistas ao bem-estar”, resumiu Simon, citando um conceito do próprio Gandra Martins. É inspirada nas teorias econômicas do Direito e no utilitarismo moral e ganhou força no Brasil com a inclusão dos artigos 20 a 22 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), de 2018, exigindo dos julgadores que avaliem as consequências de suas decisões.

Por um lado, o modelo contribui para agregar mais eficiência e racionalidade nas decisões, conciliando fatores econômicos e sociais, e para segurança jurídica, por possibilitar a modulação dos efeitos de novos entendimentos. Por outro, a sua aplicação indiscriminada abre espaço ao subjetivismo judicial, que desloca a interpretação da lei para aspectos individuais do julgador e possíveis pressões externas e, ainda, implica o enfraquecimento do contraditório e da ampla defesa, princípios basilares da Justiça.

JURISDIÇÃO CONSTITUCIONAL

Corrente que valoriza a força normativa da Constituição e o protagonismo judicial, encorajando a atuação criativa do juiz. Evoluiu a partir do Direito Natural e, em um passo seguinte, criou a separação de Poderes para proteger os direitos fundamentais da atividade legislativa. Embora tenha historicamente contribuído para a concretização de direitos fundamentais, o seu uso desmedido pode levar ao ativismo judicial e a um perfeccionismo constitucional, isto é, o cacoete de constitucionalizar todos os aspectos da vida social — o que, ao fim e ao cabo, “transforma a Constituição em irrelevante”, de acordo com o constitucionalista Dieter Grimm.

É importante salientar que o controle de constitucionalidade não é obrigatório nas democracias, mas meramente uma questão cultural. “Há muitos países que não têm esse dispositivo, mas são mais democráticos que o Brasil, que tem o STF, o tribunal mais poderoso do mundo”, comparou o coordenador do estudo, citando Holanda, Nova Zelândia e Suíça. “Já no Reino Unido, a tradição é a supremacia do parlamento”, exemplificou.

No Brasil, foi adotado o modelo de controle misto — que, não sendo nem o difuso nem o concentrado, é ora uma coisa, ora outra. O estudo enfatiza, no entanto, que mais constitucionalização não redundará em mais democracia.

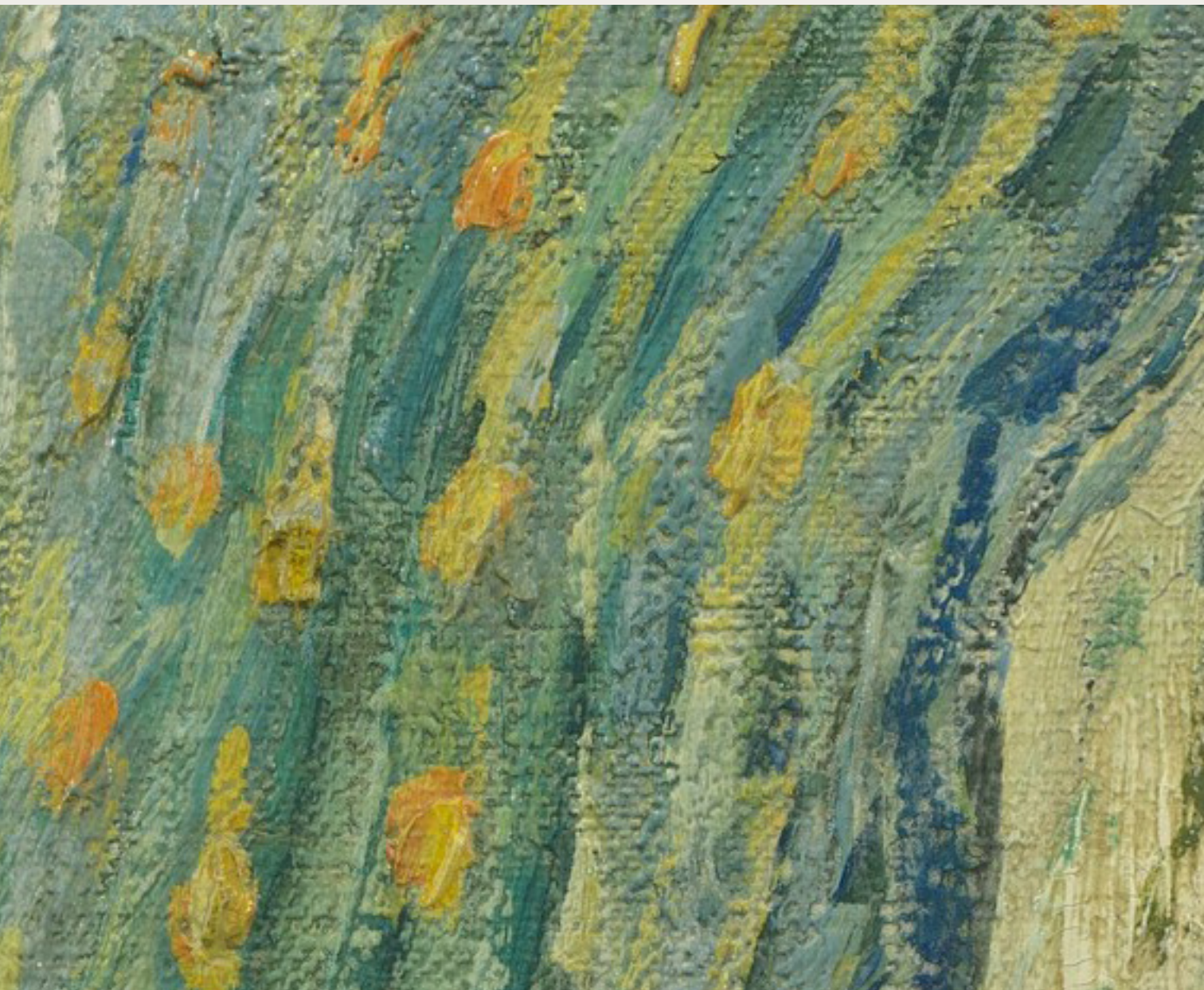
NEOCONSTITUCIONALISMO

Como desdobramento do conceito de supremacia judiciária derivado do modelo brasileiro de jurisdição constitucional, tem-se a teoria neoconstitucionalista, que defende que a Suprema Corte tem três papéis fundamentais: o contramajoritário, capaz de ir contra resoluções do Congresso que considere ilegais; o representativo, capaz de substituir o Poder Legislativo na função de representar a vontade popular quando considere necessário; e o iluminista, capaz de impulsionar o progresso social e a própria civilização, quando considerar que o sistema político está emperrado.

Embora existam casos em que se justifiquem decisões nesse sentido, esta é uma linha de pensamento que confere carta branca para decidir de forma totalmente subjetiva a quem nem sequer foi escolhido por voto popular. Quando o Direito ocupa todo o espaço do debate político, há o risco de paralisar a governabilidade e deslegitimar as instituições representativas. “Quanto mais o Judiciário age politicamente, tanto mais os políticos buscam o Judiciário para utilizá-lo como instrumento contra suas derrotas no Legislativo ou no Executivo”, definiu Gandra Martins.

**“Quanto mais o
Judiciário age
politicamente,
tanto mais os
políticos buscam
o Judiciário para
utilizá-lo como
instrumento
contra suas
derrotas no
Legislativo
ou no Executivo.”**

———— Ives Gandra Martins ———→



RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS

Com base na apresentação produzida pela comissão de estudo do CSD, os demais membros podem compartilhar suas contribuições, que serão consolidadas em um posicionamento oficial cuja organização está em andamento. O objetivo final é aperfeiçoar o sistema constitucional brasileiro por meio de institutos de previsibilidade, transparência e equilíbrio entre os Poderes. A consolidação da democracia brasileira exige redimensionar a função do STF, garantindo que o Judiciário atue como guardião da Constituição — e não como o seu único intérprete. “A estabilidade institucional depende de um Judiciário técnico e moderado, que atue com prudência e deferência às instâncias democráticas, preservando a harmonia entre justiça, segurança jurídica e governabilidade”, conclui o documento.

**“A estabilidade
institucional
depende de
um Judiciário
que atue com
prudência e
deferência às
instâncias
democráticas,
preservando a
harmonia entre
justiça, segurança
jurídica e
governabilidade.”**

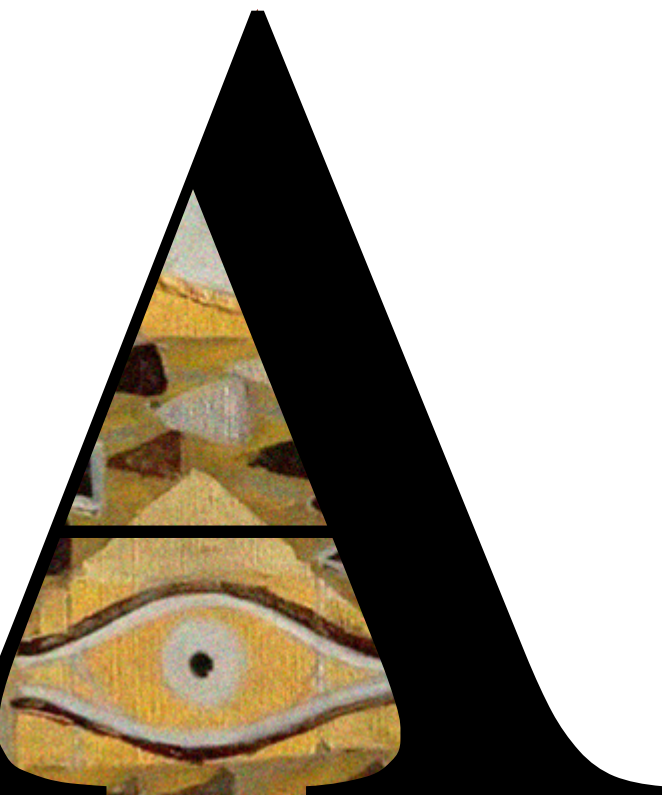
— Comissão de Estudo —

O delicado equilíbrio entre os ‘stakeholders’ nas organizações

DIREITO SOCIETÁRIO BRASILEIRO ORIENTA
PROCEDIMENTOS E DECISÕES DE MANEIRA
A EQUALIZAR DIVERSOS INTERESSES

————— Por *Leonardo Barém Leite**





A experiência empresarial no Brasil e no exterior demonstra que a criação sustentável de valor, a lucratividade e a longevidade das empresas estão diretamente associadas à adoção de boas práticas de governança corporativa, cujo elemento central é o equilíbrio entre os diversos *stakeholders* — acionistas, administradores, colaboradores, clientes, fornecedores, financiadores e a sociedade em geral.

A organização adequada de procedimentos e fluxos decisórios, orientados ao interesse da empresa como um todo, permite decisões mais racionais, melhor identificação de oportunidades e riscos e planejamento estratégico consistente. Essa abordagem privilegia o longo prazo, a sustentabilidade do negócio e a redução de perdas, contribuindo para as estabilidades operacional e financeira.

Não por acaso, investidores mais conscientes e sofisticados tendem a direcionar seus recursos a empresas com boa governança, que também obtêm

melhores condições de financiamento e parcerias. Há, ainda, forte correlação entre governança corporativa e gestão de riscos: quanto mais estruturada a governança, maior a capacidade de mapear, precificar e mitigar riscos, reduzindo perdas decorrentes de multas, litígios, falhas de conformidade e danos reputacionais.

É fundamental destacar que a boa governança não decorre diretamente da legislação, mas de uma escolha estratégica das organizações. Ainda assim, a experiência acumulada nas últimas décadas demonstra que as empresas que buscam ser efetivamente melhores — e não apenas mais lucrativas no curto prazo — tendem a alcançar resultados mais duradouros e sustentáveis.

Esse esforço ocorre em um ambiente particularmente desafiador no Brasil, marcado por insegurança jurídica, complexidade regulatória, excesso de litígios e entraves tributários e trabalhistas, além das incertezas econômicas, políticas e geopolíticas. Mesmo

nesse contexto, organizações que adotem boas práticas de governança têm obtido resultados positivos.

Do ponto de vista normativo, a Constituição Federal consagra a liberdade de iniciativa, reforçada pela Lei da Liberdade Econômica. O Direito Societário brasileiro, estruturado principalmente pelo Código Civil e pela Lei das Sociedades por Ações, vem evoluindo ao longo do tempo, incorporando novos direitos aos investidores. Contudo, nem sempre as diretrizes legislativas são suficientemente claras ou coerentes para orientar o mercado.

Nesse cenário, ganham relevância iniciativas legislativas em tramitação no Congresso Nacional, que pretendem alterar de forma significativa o equilíbrio entre os *stakeholders*, especialmente no âmbito da Lei das S/A. Embora apresentadas, em parte, sob o argumento de fortalecimento dos direitos dos investidores minoritários — inclusive com referência a parâmetros da Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE) —, tais propostas são complexas, controversas e potencialmente disruptivas.

A premissa de que o mercado de capitais brasileiro é pouco desenvolvido, sobretudo por insuficiência legislativa, não parece inteiramente correta. Fatores estruturais como os ambientes econômico, político e fiscal e a própria insegurança jurídica exercem influência determinante. Ainda assim, preocupa a possibilidade de que a ampliação indiscriminada de direitos e responsabilidades provoque distorções relevantes na governança corporativa.

O aumento de direitos aos minoritários, acompanhado de maior responsabilização de companhias, controladores e administradores, pode gerar elevação dos custos de transação, mais complexidade de gestão e dificuldades na atração de investidores e executivos qualificados. A incerteza quanto a “quem pagará a conta” desse novo arranjo é central: custos adicionais

tendem a ser repassados às próprias empresas, aos investidores — inclusive minoritários — e, em última instância, ao mercado e aos consumidores.

Além disso, a ampliação da responsabilidade dos administradores pode encarecer a sua remuneração ou reduzir a oferta de profissionais dispostos a assumir essas funções, afetando negativamente a qualidade da gestão. Diante disso, é necessário cautela. O pretendido reequilíbrio entre *stakeholders*, se mal calibrado, pode gerar efeitos adversos difíceis de prever, comprometendo a eficiência econômica e a atratividade do ambiente empresarial brasileiro.

Trata-se de um debate ainda pouco explorado fora dos círculos jurídico e corporativo, mas de elevada relevância para o futuro do Direito Societário, da governança corporativa e do próprio desenvolvimento do mercado de capitais no País. A análise criteriosa dos projetos em tramitação é, portanto, indispensável.



AV. REBOUÇAS, 3377 PINHEIROS • SÃO PAULO – SP
WWW.FECOMERCIO.COM.BR

PRESIDENTE

Abram Szajman

PRESIDENTE EM EXERCÍCIO

Ivo Dall'Acqua Júnior

SUPERINTENDENTE

Antonio Carlos Borges

ASSESSORIA TÉCNICA

***Fabio Cortezzi, Leandro Alves
de Almeida e Luis Antonio Flora***



SUPERIOR DE DIREITO

Conselho FecomercioSP

Esta publicação é uma produção do Conselho Superior de Direito da FecomercioSP, presidido por Ives Gandra Martins.

BOLETIM DIREITO CONTEMPORÂNEO

Edição Nº 17 — Março de 2026

Boletim trimestral/Publicação da FecomercioSP

Jornalista responsável: Lucas Mota MTb 46.597/SP

Edição e Redação: Joana Santana

Revisão: Flávia Marques

Direção de Arte: Carolina Lusser

Projeto Gráfico e Design: Alberto Lins

Colaboração editorial: Luis Antonio Flora e Fabio Cortezzi

CAPA: pintura de ***Joseph Schillinger***.





FECOMERCIO^{SP}