

BRIEFING ESTRATÉGICO SCHULTZ

Série Técnica em Arquitetura Empresarial

VOLUME VII

Distribuição Desproporcional de Lucros

Requisitos societários, substância econômica, escrituração e prevenção de conflitos.

Marcelo Carpen Schultz

Contador • Advogado

CRC/PR 064.704 • OAB/PR 108.740

Versão — julho/2026

SCHULTZ CONTABILIDADE CORPORATIVA

Contabilidade corporativa, tributação estratégica e estrutura empresarial
para empresas que precisam crescer com organização.

NOTA EDITORIAL E RESPONSABILIDADE TÉCNICA

Este volume integra a coleção de Estudos Aplicados de Contabilidade Avançada da Schultz. O tema é tratado a partir de caso empresarial, com integração entre estrutura jurídica, substância econômica, escrituração, tributação e governança.

O conteúdo é técnico-institucional e não substitui análise documental do caso concreto. Contratos, atos societários, demonstrações, regime tributário e legislação vigente devem ser confirmados antes de qualquer implementação.

Base normativa essencial

Código Civil, especialmente arts. 1.007, 1.008, 1.053 e 1.071; normas de escrituração e demonstrações contábeis; legislação tributária vigente sobre lucros e dividendos.

SUMÁRIO EXECUTIVO

Bloco	Conteúdo
1	Tese central e caso aplicado
2	Alternativas e enquadramento
3	Modus operandi e documentos
4	Contabilização e demonstrações
5	Tributação, riscos e conclusão

1. RESUMO EXECUTIVO E TESE CENTRAL

A distribuição desproporcional não pode ser improvisada depois do encerramento do exercício apenas para direcionar recursos. Ela exige autorização societária, lucro efetivamente apurado, deliberação válida, critério empresarial demonstrável e coerência com remuneração do trabalho, pró-labore e regime tributário.

Conclusão executiva

No caso Zeta, a distribuição igualitária pode ser admitida em tese porque o contrato prevê desproporção e há justificativa empresarial. Ainda assim, deve ser demonstrado que o pagamento remunera capital e risco societário, e não substitui pró-labore ou comissão pelo projeto.

2. CASO EMPRESARIAL APLICADO

A Zeta Consultoria Ltda. possui dois sócios: Ana, com 80% das quotas, e Bruno, com 20%. O contrato admite distribuição desproporcional. Em determinado exercício, Bruno originou projeto responsável por parcela relevante do resultado e os sócios pretendem distribuir 50% dos lucros para cada um.

3. ALTERNATIVAS E DELIMITAÇÃO TÉCNICA

Estrutura	Tratamento predominante
Proporcional	Segue a participação no capital.
Desproporcional	Segue critério permitido e deliberado pelos sócios.
Pró-labore	Remunera trabalho e administração.
Bônus ou comissão	Remuneração contratual por desempenho.

A escolha deve decorrer da finalidade econômica e das obrigações efetivamente assumidas. A denominação utilizada pelas partes não substitui o exame da substância, dos direitos, dos fluxos de caixa e da competência societária.

4. MODUS OPERANDI

4.1. Documentação e controles

- Memorando técnico com finalidade, valores e alternativas.
- Instrumento contratual ou ato societário coerente com a operação.
- Memórias de cálculo e documentos financeiros de suporte.
- Aprovações, registros e comunicações aos responsáveis pela escrituração.
- Conciliação posterior entre documentos, razão contábil e demonstrações.

Aplicação prática

A operação somente deve avançar quando finalidade, competência, documentação, pagamento e lançamento contábil puderem ser reconstituídos em uma única trilha de auditoria.

5. TRATAMENTO CONTÁBIL E LANÇAMENTOS

Os lançamentos seguintes são ilustrativos e pressupõem que as premissas jurídicas e econômicas do caso tenham sido confirmadas. A conta exata deve ser adaptada ao plano de contas e à natureza final da obrigação.

Lançamentos aplicados ao caso

Conta	Débito (R\$)	Crédito (R\$)
D — Lucros ou reservas disponíveis	1.000.000	—
C — Dividendos/lucros a pagar — Ana	—	500.000
C — Dividendos/lucros a pagar — Bruno	—	500.000
D — Lucros a pagar	1.000.000	—
C — Caixa	—	1.000.000

5.1. Efeitos nas demonstrações

A movimentação deve ser apresentada de modo consistente no balanço, na demonstração das mutações do patrimônio líquido, no resultado e na demonstração dos fluxos de caixa, conforme a classificação da operação. Notas explicativas são necessárias quando materialidade, julgamento ou risco justificarem divulgação.

6. ASPECTOS TRIBUTÁRIOS

A legislação tributária vigente na data da deliberação deve ser verificada, inclusive regras de retenção, limites, beneficiário residente ou não residente e obrigações declaratórias. A contabilidade precisa provar o lucro e separar distribuição de remuneração por serviços.

7. GOVERNANÇA E MATRIZ DE RISCOS

Risco	Consequência provável
Lucro inexistente	Devolução e responsabilidade dos sócios.
Trabalho disfarçado	Requalificação como remuneração.
Contrato omissivo	Invalidade ou questionamento societário.
Deliberação oportunista	Conflito, abuso e risco fiscal.

8. CHECKLIST DE IMPLEMENTAÇÃO

Fase	Verificação
Apuração	Apuração contábil do lucro distribuível
Leitura	Leitura do contrato social
Definição	Definição do critério e conflito de interesses
Deliberação	Deliberação formal dos sócios
Pagamento	Pagamento, retenções e escrituração

9. LUCRO DISTRIBUÍVEL E SUBSTÂNCIA DA DESTINAÇÃO

A distribuição somente começa depois da apuração regular do lucro. Receita faturada, caixa disponível, saldo bancário ou resultado fiscal presumido não substituem demonstrações contábeis. A empresa deve reconhecer receitas e despesas por competência, perdas, provisões, depreciação, contingências, tributos e eventos subsequentes antes de concluir que há resultado distribuível.

9.1. LUCRO CONTÁBIL, LUCRO FISCAL E CAIXA

Conceito	Finalidade	Por que não são equivalentes
Lucro contábil	Medir desempenho conforme normas contábeis.	Inclui competência, estimativas e itens sem caixa.
Lucro fiscal	Determinar base tributável conforme legislação.	Adições, exclusões e presunções podem afastá-lo do lucro contábil.
Caixa	Demonstrar liquidez financeira.	Pode conter empréstimos, adiantamentos e tributos a recolher.
Lucro distribuível	Base societária disponível após ajustes e deliberação.	Depende de contas, prejuízos, reservas e regras societárias.

9.2. BALANÇO INTERMEDIÁRIO E DISTRIBUIÇÕES DURANTE O ANO

Distribuições mensais ou trimestrais exigem balanços ou balancetes intermediários tecnicamente fechados, conforme o tipo societário e os atos da entidade. O resultado deve ser conciliado com estoques, folha, tributos, contratos e recebíveis. A antecipação não pode consumir lucro inexistente nem ignorar prejuízo posterior previsível.

9.3. PREJUÍZOS, RESERVAS E CAPITAL

Prejuízos acumulados devem ser absorvidos antes da distribuição quando exigido. Reservas possuem origens e finalidades distintas; reserva de capital não é lucro operacional disponível. O pagamento que reduz patrimônio abaixo de limites legais, contratuais ou de solvência pode gerar responsabilidade dos sócios e administradores.

Regra de prova

A empresa deve conseguir reconstruir a distribuição a partir do balanço, da DMPL, da ata, da memória individual por sócio, do extrato bancário e das obrigações fiscais. Se essa cadeia não fechar, a desproporção torna-se ainda mais vulnerável.

10. FUNDAMENTO SOCIETÁRIO DA DESPROPORÇÃO

10.1. PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS E CONTRATO SOCIAL

O Código Civil admite disciplina contratual da participação nos resultados, vedada a exclusão total de sócio dos lucros e perdas. A distribuição desproporcional deve possuir fundamento no contrato social ou em alteração válida e deliberação compatível. Cláusula genérica não autoriza qualquer critério, a qualquer tempo, sem justificativa e sem respeito ao interesse social.

10.2. CRITÉRIO PRÉVIO OU JUSTIFICATIVA CONTEMPORÂNEA

O critério pode considerar risco assumido, garantias, contribuição de capital, desenvolvimento de mercado, propriedade intelectual, dedicação empresarial ou combinação de fatores, desde que não transforme lucro em remuneração disfarçada por trabalho. Quanto mais o pagamento estiver ligado a tarefa, meta ou projeto individual, maior a necessidade de avaliar pró-labore, bônus, comissão ou prestação de serviços.

10.3. DELIBERAÇÃO E CONFLITO DE INTERESSES

A ata deve registrar lucro disponível, valor total, beneficiários, percentuais, critério, abstenções, pagamentos anteriores e efeitos tributários. O sócio beneficiado não deve conduzir sozinho a prova da própria vantagem. Em conflito relevante, avaliação independente e manifestação contábil-jurídica fortalecem a decisão.

Estrutura	O que remunera	Tratamento predominante
Lucro proporcional	Capital e risco societário conforme quotas.	Distribuição aos proprietários.
Lucro desproporcional	Capital e risco segundo critério societário válido.	Distribuição, se houver substância e lucro.
Pró-labore	Trabalho habitual do sócio.	Despesa e encargos correspondentes.
Bônus/comissão	Desempenho, venda ou projeto.	Remuneração por serviço.
Juros sobre capital	Capital segundo requisitos legais.	Tratamento societário e fiscal específico.

10.4. SOCIEDADE ANÔNIMA E LIMITADA

O estudo tem aplicação principal nas sociedades limitadas, cujo contrato pode disciplinar a participação. Nas sociedades anônimas, direitos econômicos decorrem de ações, classes, estatuto e regime legal próprio; não se deve transportar livremente a flexibilidade contratual da limitada. A forma jurídica e o instrumento de participação determinam o campo de decisão.

11. CONTABILIZAÇÃO E MOMENTO DO PASSIVO

11.1. QUANDO RECONHECER A OBRIGAÇÃO

A obrigação perante os sócios é reconhecida quando a distribuição estiver validamente aprovada e a entidade não possuir discricionariedade para evitar o pagamento. Proposta posterior ao encerramento, ainda dependente de deliberação, pode ser evento subsequente não ajustável, com divulgação conforme CPC 24/IAS 10. A natureza jurídica da aprovação deve ser confirmada para cada entidade.

Distribuição aprovada — caso Zeta

Conta	Débito (R\$)	Crédito (R\$)
D — Lucros ou reservas disponíveis	1.000.000	—
C — Lucros a pagar — Ana	—	500.000
C — Lucros a pagar — Bruno	—	500.000
D — Lucros a pagar	1.000.000	—
C — Caixa e equivalentes	—	1.000.000

11.2. DMPL, BALANÇO E DFC

A DMPL evidencia a destinação do resultado e permite comparar participação no capital com participação na distribuição. O balanço apresenta o passivo até o pagamento. Na DFC, o pagamento é fluxo de financiamento. A DRE não recebe a distribuição, mas deve conter eventual remuneração por trabalho que tenha sido indevidamente tratada como lucro.

11.3. RETIFICAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO INDEVIDA

Se fechamento posterior demonstrar lucro insuficiente, a entidade deve avaliar restituição pelos sócios, crédito a receber, reclassificação, erro contábil e consequências fiscais. Não é tecnicamente adequado manter distribuição sem lastro apenas porque o caixa já foi pago. A correção segue CPC 23/IAS 8 quando houver erro de período anterior.

11.4. CONTAS CORRENTES DE SÓCIOS

Adiantamentos, retiradas e pagamentos pessoais não devem permanecer indefinidamente em contas genéricas aguardando lucro futuro. Cada movimento precisa ser classificado como distribuição aprovada, empréstimo, adiantamento, remuneração, reembolso ou valor a recuperar. Contas correntes sem documentação favorecem confusão patrimonial e requalificação.

12. CPC/IFRS E COMPARAÇÃO COM O US GAAP

12.1. CPC 24 / IAS 10

Dividendos ou distribuições declarados após o período de reporte não são reconhecidos como passivo na data-base quando ainda não existia obrigação. Devem ser divulgados se materiais. A governança deve separar lucro apurado, proposta da administração e deliberação que cria o direito do beneficiário.

12.2. CPC 26, CPC 05 E IAS 24

A apresentação do patrimônio e das distribuições deve ser transparente. Sócios e controladores são partes relacionadas; natureza do vínculo, transações, saldos e compromissos podem exigir divulgação. A desproporção material precisa ser compreensível para usuários que avaliam transferência de recursos e influência dos proprietários.

12.3. CPC 10 / IFRS 2 QUANDO HÁ REMUNERAÇÃO POR SERVIÇOS

Se o pagamento adicional estiver condicionado a serviços, permanência, metas ou projeto, pode não ser distribuição de lucro. Dependendo da estrutura, deverá ser tratado como remuneração, inclusive pagamento baseado em ações ou participação nos resultados. A substância do benefício deve ser reconhecida durante o período em que o serviço é recebido.

12.4. US GAAP — ASC 505, ASC 855 E ASC 850

No US GAAP, distribuições aos proprietários integram a estrutura de equity; eventos subsequentes são tratados no ASC 855 e partes relacionadas no ASC 850. A comparação não cria autorização societária para desproporção, mas ajuda grupos internacionais a conciliar momento do passivo, apresentação no equity e divulgação da transação com proprietários.

Tema	CPC/IFRS	US GAAP — comparação
Passivo	Quando a obrigação estiver validamente constituída.	Quando declarado/autorizado conforme fatos e direito aplicável.
Após a data-base	CPC 24/IAS 10: divulgação, não passivo, se ainda não obrigatório.	ASC 855: avaliação como subsequent event.
Partes relacionadas	CPC 05/IAS 24.	ASC 850.
Equity	CPC 26 e DMPL.	ASC 505 e statement of stockholders' equity.
Serviço disfarçado	Despesa/CPC 10 conforme substância.	Compensation guidance aplicável.

13. TRIBUTAÇÃO DOS LUCROS E ALTAS RENDAS A PARTIR DE 2026

A análise tributária deixou de poder repetir genericamente que todo dividendo é isento. A legislação vigente em 2026 introduziu regras de retenção para determinados pagamentos mensais de lucros e dividendos e tributação mínima anual de altas rendas. A aplicação depende do beneficiário, valor, período de apuração, lucros de exercícios anteriores, deliberação, transição legal e demais condições da Lei nº 15.270/2025.

13.1. RETENÇÃO MENSAL

Pagamentos de lucros e dividendos acima do limite mensal previsto, realizados por uma mesma pessoa jurídica a uma mesma pessoa física, exigem verificação de retenção na fonte. Fracionar pagamentos, inserir familiares no quadro societário ou criar distribuições sem substância para contornar o limite pode ampliar riscos societários e fiscais. Cada beneficiário deve possuir participação real, direitos, risco e documentação compatíveis.

13.2. TRIBUTAÇÃO MÍNIMA ANUAL

A tributação mínima considera rendimentos anuais de pessoas físicas de alta renda segundo faixas e exclusões legais. A retenção mensal pode integrar o ajuste anual. A empresa precisa fornecer informes corretos e conciliar deliberação, pagamento e beneficiário, enquanto o sócio deve avaliar sua posição global, não apenas o recebimento isolado de uma sociedade.

13.3. LUCROS DE PERÍODOS ANTERIORES E TRANSIÇÃO

Lucros acumulados, dividendos aprovados antes da mudança legislativa e pagamentos posteriores podem possuir disciplina transitória específica. Não basta alterar a data da ata: é necessário comprovar apuração, aprovação, exigibilidade e pagamento conforme a lei. A empresa deve conservar demonstrações, livros e deliberações de cada período.

13.4. REMUNERAÇÃO DO TRABALHO

Se a distribuição desproporcional remunerar o trabalho de Bruno no projeto, o valor pode sofrer requalificação como pró-labore, bônus ou serviço, com IR, contribuições previdenciárias e obrigações acessórias. A contabilidade deve reconhecer a despesa no período do serviço e não transformar remuneração em distribuição para reduzir encargos.

Alerta de governança

A nova tributação aumenta o incentivo à fragmentação artificial de beneficiários. A resposta correta não é multiplicar sócios formais, mas documentar participação efetiva, risco societário, origem do lucro e racional econômico da desproporção.

14. REFORMA TRIBUTÁRIA COMO REFORMA DO LUCRO E DO CAIXA

IBS e CBS não incidem simplesmente sobre a distribuição de lucro como se ela fosse venda. Entretanto, a Reforma Tributária do consumo altera o lucro que poderá ser distribuído. Preço, créditos, capital de giro, contratos e custos de transição afetam margem e caixa. Distribuir com base em resultados históricos sem considerar esses efeitos pode descapitalizar a empresa.

14.1. LUCRO CONTÁBIL SEM CAIXA

Créditos tributários reconhecidos, receitas por competência e diferenças temporárias podem elevar resultado sem gerar liquidez imediata. A política de distribuição deve combinar lucro, caixa, vencimentos, créditos realizáveis e investimentos. O fato de existir resultado não significa que todo ele possa ser pago com segurança.

14.2. MARGENS DURANTE A TRANSIÇÃO

A convivência entre sistemas tributários pode produzir custos de implantação, perda temporária de eficiência e mudanças de preço. Balanços intermediários devem incorporar provisões, créditos elegíveis e despesas da transição. Distribuições mensais automáticas, baseadas apenas em percentual do faturamento, tornam-se ainda mais arriscadas.

14.3. CRITÉRIO DESPROPORCIONAL E CONTRIBUIÇÃO PARA A REFORMA

Se um sócio liderar projeto de adaptação tributária, isso não transforma automaticamente seu trabalho em fundamento para receber mais lucros. É preciso distinguir contribuição como empresário e risco de capital da atividade profissional remunerada. Bônus por implementação, pró-labore e distribuição societária podem coexistir, desde que reconhecidos separadamente.

Efeito da reforma	Impacto na distribuição	Controle
Crédito sem realização	Lucro pode exceder caixa.	Aging de IBS/CBS.
Margem comprimida	Reduz resultado distribuível.	DRE por produto e cenário.
CAPEX e sistemas	Exigem retenção de recursos.	Orçamento e fluxo de caixa.
Contrato sem reajuste	Empresa absorve custo tributário.	Revisão comercial.
Sócio lidera transição	Pode haver remuneração por trabalho.	Contrato, metas e folha.

Tese empresarial

A política de lucros deve remunerar proprietários sem retirar o caixa necessário para financiar a empresa que existirá após a Reforma Tributária.

15. CASO ZETA — ANÁLISE AMPLIADA

A Zeta apura lucro distribuível de R\$ 1.000.000. Ana possui 80% das quotas e Bruno 20%. A divisão igualitária transfere R\$ 300.000 de Ana para Bruno em comparação com a proporção do capital. Essa diferença precisa ser justificada como participação societária nos lucros, e não como pagamento pelo projeto.

Critério	Ana	Bruno	Observação
Proporcional	800.000	200.000	Segue as quotas.
Igualitário	500.000	500.000	Transfere R\$ 300 mil em relação ao critério proporcional.
Proporcional + bônus	800.000	200.000 + bônus	Separa capital e trabalho, com encargos sobre o bônus.
Retenção parcial	400.000	100.000	R\$ 500 mil permanecem para capital de giro.

15.1. TESTE DE SUBSTÂNCIA

Pergunta	Evidência favorável	Sinal de risco
Contrato admite desproporção?	Cláusula anterior e válida.	Alteração feita após conhecer o lucro.
Bruno assume risco societário?	Capital, garantias e exposição real.	Recebe apenas quando entrega projeto.
Há pró-labore adequado?	Remuneração habitual registrada.	Todo trabalho pago como lucro.
Critério é repetível?	Política documentada e consistente.	Percentual definido após o resultado.
Empresa preserva caixa?	Fluxo e Reforma Tributária projetados.	Distribuição integral automática.

15.2. CONCLUSÃO DO CASO

Se o acréscimo de R\$ 300.000 decorrer essencialmente do projeto desenvolvido por Bruno, a solução mais transparente é separar remuneração pelo trabalho e distribuição proporcional do capital. A divisão igualitária somente deve ser mantida quando houver fundamento societário autônomo, anterior ou contemporaneamente documentado, que demonstre participação de Bruno no risco e no resultado empresarial para além do serviço prestado.

16. GOVERNANÇA E CHECKLIST COMPLEMENTAR

Risco	Controle	Responsável
Lucro inexistente	Fechamento e revisão técnica.	Contabilidade.
Trabalho disfarçado	Política de pró-labore e bônus.	RH/tributário.
Contrato insuficiente	Revisão societária prévia.	Jurídico.
Beneficiário artificial	Prova de participação e risco.	Governança.
Retenção não efetuada	Matriz da Lei nº 15.270/2025.	Fiscal.
Caixa insuficiente	Fluxo da transição tributária.	Controladoria.
Parte relacionada omitida	Nota e conciliação CPC 05.	Contabilidade.

- Fechar a contabilidade e apurar lucro distribuível.
- Absorver prejuízos e revisar reservas.
- Validar contrato social e competência deliberativa.
- Separar retorno do capital e remuneração do trabalho.
- Documentar critério, conflito e beneficiários.
- Aplicar regras de retenção e tributação mínima vigentes.
- Projetar caixa e impactos da Reforma Tributária.
- Reconhecer o passivo somente quando constituído.
- Conciliar ata, DMPL, pagamentos, ECD, ECF e informes.

17. CONCLUSÃO DECISÓRIA

No caso Zeta, a distribuição igualitária pode ser admitida em tese porque o contrato prevê desproporção e há justificativa empresarial. Ainda assim, deve ser demonstrado que o pagamento remunera capital e risco societário, e não substitui pró-labore ou comissão pelo projeto.

Síntese final

A distribuição desproporcional não pode ser improvisada depois do encerramento do exercício apenas para direcionar recursos. Ela exige autorização societária, lucro efetivamente apurado, deliberação válida, critério empresarial demonstrável e coerência com remuneração do trabalho, pró-labore e regime tributário.

18. REFERÊNCIAS NORMATIVAS E TÉCNICAS

- Código Civil, especialmente arts. 1.007, 1.008, 1.053 e 1.071; normas de escrituração e demonstrações contábeis; legislação tributária vigente sobre lucros e dividendos.
- Estrutura Conceitual para Relatório Financeiro — CPC 00/NBC TG Estrutura Conceitual.
- Normas de escrituração, apresentação e evidenciação aplicáveis ao caso concreto.
- BRASIL. Lei nº 15.270/2025 — redução do imposto de renda, retenção sobre determinados lucros e dividendos e tributação mínima de altas rendas.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 24 — Evento Subsequente; IASB. IAS 10 — Events after the Reporting Period.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 05 — Divulgação sobre Partes Relacionadas; IASB. IAS 24.
- COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. CPC 10 — Pagamento Baseado em Ações; IFRS FOUNDATION. IFRS 2.
- FINANCIAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. ASC 505 — Equity; ASC 855 — Subsequent Events; ASC 850 — Related Party Disclosures.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 132/2023 e Lei Complementar nº 214/2025, quanto aos efeitos empresariais de IBS e CBS.

Marcelo Carpen Schultz

Contador • Advogado

CRC/PR 064.704 • OAB/PR 108.740

Versão — julho/2026

SCHULTZ CONTABILIDADE CORPORATIVA

Contabilidade corporativa, tributação estratégica e estrutura empresarial
para empresas que precisam crescer com organização.