

A AUTONOMIA PRIVADA E OS LIMITES DA INTERVENÇÃO ESTATAL NA GOVERNANÇA SOCIETÁRIA: PERSPECTIVAS PARA A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS NO DIREITO BRASILEIRO

PRIVATE AUTONOMY AND THE LIMITS OF STATE INTERVENTION IN CORPORATE GOVERNANCE: PERSPECTIVES FOR BUSINESS ADMINISTRATION UNDER BRAZILIAN LAW

Laura Camilo da Silva¹

RESUMO

O artigo investiga em que medida o Estado, especialmente por meio do Poder Judiciário, pode intervir na governança e na administração de sociedades empresárias sem esvaziar a autonomia privada e a livre iniciativa. Adota-se pesquisa jurídica qualitativa, de natureza teórica e finalidade exploratório-descritiva, desenvolvida pelo método dedutivo e por procedimentos bibliográfico, documental, legislativo, jurisprudencial e comparado. O corpus compreende doutrina clássica e contemporânea, legislação brasileira, os regimes argentino e italiano de intervenção judicial e precedentes selecionados do Superior Tribunal de Justiça. A análise demonstra que a oposição entre autonomia e intervenção é insuficiente: a tutela estatal pode tanto restringir a liberdade societária quanto preservá-la, ao assegurar a observância do contrato social, das regras cogentes e dos deveres fiduciários. Como contribuição original, propõe-se um teste de deferência societária em cinco etapas, fundado na existência de base jurídica, na gravidade concreta da lesão, na subsidiariedade, na adequação e necessidade da providência e em sua temporariedade e controlabilidade. Conclui-se que medidas substitutivas da administração devem constituir última alternativa, ao passo que remédios específicos, proporcionais e reversíveis podem proteger simultaneamente a empresa, os minoritários, os credores e a autonomia dos sócios.

PALAVRAS-CHAVE: autonomia privada; governança corporativa; intervenção judicial; direito societário; liberdade econômica.

ABSTRACT

This article investigates the extent to which the State, particularly through the Judiciary, may intervene in corporate governance and management without undermining private autonomy and free enterprise. It adopts a qualitative legal research design of a theoretical and exploratory-descriptive nature, using a deductive method and bibliographic, documentary, legislative, case-law, and comparative procedures. The research corpus comprises classical and contemporary scholarship, Brazilian legislation, the Argentine and Italian regimes of judicial intervention, and selected decisions of the Brazilian Superior Court of Justice. The analysis shows that the opposition between autonomy and intervention is insufficient: state protection may restrict corporate freedom, but it may also preserve it by enforcing corporate agreements, mandatory rules, and fiduciary duties. As its original contribution, the article proposes a five-step corporate deference test based on the existence of a legal basis, the concrete seriousness of the harm, subsidiarity, the suitability and

¹Advogada e mestranda em Direito Privado pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. E-mail: camilo.laura.lc@gmail.com.

necessity of the measure, and its temporary and reviewable character. It concludes that measures replacing corporate management should be a last resort, whereas specific, proportionate, and reversible remedies may simultaneously protect the company, minority shareholders, creditors, and the autonomy of its members.

KEYWORDS: private autonomy; corporate governance; judicial intervention; corporate law; economic freedom.

1 INTRODUÇÃO

A autonomia privada, compreendida como o poder reconhecido aos particulares para ordenar os próprios interesses dentro dos limites do sistema jurídico, constitui um dos fundamentos do Direito Privado e assume especial intensidade no Direito Empresarial. A criação da sociedade, a escolha do tipo societário, a distribuição de competências, a definição dos órgãos de administração e a disciplina das relações entre sócios são, em larga medida, produtos de decisões privadas orientadas à organização de uma atividade econômica (Pontes de Miranda, 1983; Tellechea, 2016).

Esse espaço de autorregulação, contudo, não se confunde com imunidade à lei ou à jurisdição. A Constituição da República assegura a livre iniciativa, mas estrutura a ordem econômica também a partir da função social da propriedade, da livre concorrência, da defesa do consumidor e da redução das desigualdades. No plano infraconstitucional, o Código Civil e a Lei das Sociedades por Ações combinam normas dispositivas, que permitem ampla conformação pelos particulares, e normas cogentes, que tutelam a própria sociedade, minoritários, credores, trabalhadores, investidores e terceiros.

A tensão se torna mais aguda quando o conflito societário chega ao Poder Judiciário. A invalidação de uma deliberação, a suspensão de um ato, a destituição de administrador, a exclusão de sócio ou a nomeação de administrador provisório produzem impactos muito diferentes sobre a governança. Algumas providências apenas fazem cumprir a lei ou o arranjo livremente pactuado; outras substituem, ainda que temporariamente, a vontade dos órgãos sociais. Tratar todas elas sob a rubrica genérica de "intervenção estatal" oculta diferenças relevantes de fundamento, intensidade, duração e risco.

O problema de pesquisa pode ser assim formulado: quais critérios permitem distinguir a tutela judicial legítima, destinada a proteger a sociedade e o espaço de autorregulação, da ingerência excessiva que transfere ao Estado decisões empresariais próprias dos sócios e administradores? A hipótese sustentada é a de que o princípio da intervenção mínima não funciona como proibição abstrata de atuação judicial. Ele exige uma técnica de decisão graduada: quanto mais a providência substitui os órgãos sociais e interfere em escolhas empresariais, maior deve ser a demonstração de ilicitude, perigo, subsidiariedade e proporcionalidade.

O objetivo geral consiste em analisar os contornos da autonomia privada na governança societária e construir parâmetros para o controle da intervenção estatal, com ênfase na atuação judicial sobre a administração das sociedades. Como objetivos específicos, busca-se: distinguir as modalidades de intervenção; examinar os fundamentos normativos da autonomia e de suas limitações; confrontar posições doutrinárias favoráveis à deferência com razões de proteção de minoritários e terceiros; analisar criticamente precedentes do Superior Tribunal de Justiça; e extrair do direito comparado e das boas práticas de governança critérios aplicáveis ao contexto brasileiro.

A relevância da investigação decorre da ausência, no Brasil, de um regime geral e sistematizado para a intervenção judicial na administração societária. Embora existam normas específicas, como os arts. 49, 1.010, § 2º, e 1.019 do Código Civil e os poderes processuais previstos no Código de Processo Civil, o ordenamento não organiza de forma unitária os pressupostos, a extensão, os deveres e o encerramento de medidas de gestão judicial. Essa fragmentação amplia a discricionariedade e pode produzir decisões que, sob o propósito de preservar a empresa, agravam o impasse, elevam custos de agência ou desorganizam a atividade econômica (Lotufo, 2019; Leite, 2023).

O artigo está dividido em cinco partes, além desta introdução e das considerações finais. Inicialmente, explicita-se a metodologia. Em seguida, examinam-se a autonomia privada no Direito Societário e as formas de intervenção estatal. A quarta seção confronta criticamente os argumentos em disputa, o direito comparado e a jurisprudência selecionada. A quinta apresenta os resultados e propõe um teste de deferência societária em cinco etapas, destinado a orientar a escolha e a delimitação de providências judiciais.

1.1 METODOLOGIA

A pesquisa é qualitativa, de natureza teórica e finalidade exploratório-descritiva, com componente propositivo. Utiliza-se o método de abordagem dedutivo: parte-se dos fundamentos constitucionais e privatísticos da autonomia, da livre iniciativa e da intervenção mínima para avaliar sua aplicação às medidas estatais incidentes sobre a governança e a administração societária. A análise é dogmático-jurídica, sem pretensão de mensurar estatisticamente a frequência ou os efeitos econômicos das decisões judiciais.

Os procedimentos empregados são bibliográfico, documental, legislativo, jurisprudencial e comparado. A seleção bibliográfica combinou obras clássicas sobre autonomia e contrato com estudos especializados sobre Direito Societário, governança e intervenção judicial, privilegiando edições e publicações entre 2016 e 2025, sem excluir textos anteriores indispensáveis à construção conceitual. O corpus normativo brasileiro compreende a Constituição da República, o Código Civil,

a Lei das Sociedades por Ações, o Código de Processo Civil, a Lei de Liberdade Econômica e atos da Comissão de Valores Mobiliários. Para o contraste comparado, foram examinados os arts. 113 a 117 da Lei Geral de Sociedades argentina e o art. 2.409 do Código Civil italiano.

Na dimensão jurisprudencial, adotou-se amostragem intencional de três precedentes do Superior Tribunal de Justiça, escolhidos por sua pertinência direta à governança e por representarem respostas distintas ao conflito entre autonomia e tutela estatal: a MC 14.561/BA, sobre a excepcionalidade da interferência judicial na gestão; o REsp 1.692.803/SP, relativo ao impedimento do administrador para aprovar as próprias contas; e o REsp 2.142.834/SP, acerca da exclusão judicial de sócio por falta grave. A análise confronta fatos juridicamente relevantes, fundamento decisório e intensidade do remédio. As fontes foram consultadas até julho de 2026. A seleção não constitui levantamento exaustivo nem estudo jurimétrico, limitação retomada nas considerações finais.

2 A AUTONOMIA PRIVADA NO CONTEXTO DO DIREITO SOCIETÁRIO

2.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DA AUTONOMIA PRIVADA

A autonomia privada corresponde ao poder de constituir, modificar e extinguir relações jurídicas mediante atos de autorregulação reconhecidos pelo ordenamento. Ela não deriva de uma vontade soberana anterior ao Direito; existe porque o próprio sistema reserva aos particulares um campo de decisão e atribui efeitos jurídicos às escolhas nele realizadas (Pontes de Miranda, 1983). A validade dessas escolhas pressupõe capacidade, forma admitida, objeto lícito e respeito às normas cogentes, à boa-fé e à ordem pública.

A trajetória do instituto confirma essa natureza historicamente condicionada. O voluntarismo que marcou a codificação liberal e a força obrigatória do contrato foi progressivamente relido diante das transformações econômicas, das desigualdades materiais e da ampliação de normas protetivas. A chamada crise do negócio jurídico não suprimiu o espaço de autorregulação; revelou que a liberdade contratual só pode ser compreendida em relação aos limites e às funções reconhecidos pelo próprio sistema (Galgano, 2001; Gomes, 1983; Roppo, 2021).

No Direito Societário, a autonomia possui dimensão organizativa. O contrato ou estatuto social não se limita a regular prestações recíprocas: institui uma organização, distribui poder e cria procedimentos para decisões que podem afetar pessoas não signatárias. Por isso, o pacto societário combina liberdade negocial e efeitos institucionais. A vontade dos sócios ocupa posição central, mas passa a operar dentro de uma estrutura que protege a continuidade da empresa, a separação patrimonial e a confiança de terceiros (Tellechea, 2016).

Essa característica afasta duas leituras extremas. A primeira trata a autonomia como simples liberdade individual e ignora que decisões societárias geram externalidades. A segunda transforma a função social em autorização genérica para corrigir judicialmente qualquer decisão empresarial considerada inconveniente. A funcionalização da autonomia não elimina a liberdade, mas qualifica seu exercício: exige coerência com o tipo societário, com os deveres assumidos e com os efeitos produzidos sobre a sociedade e os sujeitos tutelados pelo ordenamento (Martins-Costa, 2018).

A boa-fé objetiva e a vedação ao abuso de direito desempenham papel decisivo nessa qualificação. Nas relações societárias, elas impedem o exercício contraditório ou desleal de posições de poder, especialmente quando o controlador, o administrador ou o minoritário utiliza uma competência formal para finalidade incompatível com o interesse social. Ao mesmo tempo, cláusulas gerais não devem servir de fundamento retórico para a substituição judicial de escolhas econômicas lícitas; sua incidência exige identificação da conduta, do dever violado e do nexo entre o comportamento e o risco ou dano alegado.

2.2 AUTONOMIA COMO PRINCÍPIO ESTRUTURANTE DO DIREITO EMPRESARIAL

A livre iniciativa prevista no art. 170 da Constituição confere densidade constitucional à liberdade de empreender e de organizar a atividade econômica. No campo empresarial, essa proteção se manifesta na liberdade de contratar, de alocar riscos, de estruturar o capital, de escolher administradores e de estabelecer mecanismos internos de fiscalização e resolução de conflitos. A autonomia, portanto, não é apenas valor individual: contribui para inovação, adaptação organizacional e eficiência das trocas (Forgioni, 2018).

A Lei nº 13.874/2019 reforçou essa orientação ao inserir no Código Civil o parágrafo único do art. 421 e o art. 421-A. Nas relações contratuais privadas, a intervenção deve ser mínima e a revisão, excepcional; contratos civis e empresariais presumem-se paritários e simétricos, ressalvados elementos concretos em sentido contrário. A mesma lei prestigia a alocação de riscos definida pelas partes. Esses comandos, embora formulados no âmbito contratual, irradiam efeitos para pactos societários, sobretudo quando celebrados entre agentes sofisticados e acompanhados de mecanismos de governança.

O princípio da intervenção mínima não torna disponíveis as normas que o legislador qualificou como cogentes. A adoção de um tipo societário previsto em lei, a observância de quóruns, o impedimento de voto em conflito formal e os deveres dos administradores são limites estruturais. A liberdade existe dentro do modelo normativo escolhido e pode ser mais ou menos ampla conforme o tipo, a abertura do capital, a presença de investidores externos e a incidência de regulação setorial (Gonçalves Neto, 2021).

Também não se deve confundir autonomia com poder irrestrito da maioria. A decisão majoritária é técnica de formação da vontade social, não licença para apropriação de benefícios particulares. Regras de informação, fiscalização, conflito de interesses e responsabilidade preservam a legitimidade do processo decisório. Paradoxalmente, a tutela dessas regras pode exigir intervenção estatal para assegurar que a deliberação seja realmente produto do sistema de governança pactuado, e não do abuso de uma posição dominante.

Daí resulta uma primeira distinção crítica: há intervenções que limitam a autonomia e intervenções que a garantem. A anulação de cláusula lícita por simples juízo de conveniência reduz o espaço privado; a invalidação de voto vedado ou o cumprimento de quórum contratual pode restaurá-lo. A avaliação jurídica deve considerar não apenas se o Estado atuou, mas qual norma, qual arranjo e qual processo decisório a atuação protegeu ou substituiu.

3 INTERVENÇÃO ESTATAL NA GOVERNANÇA E NA ADMINISTRAÇÃO SOCIETÁRIA

3.1 FUNDAMENTOS NORMATIVOS E MODALIDADES DE INTERVENÇÃO

A intervenção estatal na atividade societária assume, ao menos, três modalidades. A intervenção legislativa define tipos, competências, deveres e limites gerais. A intervenção administrativa estabelece padrões de informação, integridade e funcionamento em mercados regulados. A intervenção judicial resolve conflitos, invalida atos, impõe responsabilidades ou, em hipóteses extremas, interfere diretamente na gestão. A reunião dessas modalidades em uma categoria indiferenciada dificulta a análise, porque cada uma opera em momento, escala e intensidade próprios.

No plano legislativo, o art. 983 do Código Civil exige a adoção de um dos tipos societários previstos em lei, ressalvadas as exceções legais. O art. 1.076 disciplina quóruns deliberativos na sociedade limitada; os arts. 1.011 e 1.016 estabelecem deveres e responsabilidade dos administradores; e o art. 1.085 admite a exclusão extrajudicial de sócio minoritário por justa causa, desde que atendidos seus requisitos. Na sociedade por ações, os arts. 115 e 153 a 159 da Lei nº 6.404/1976 disciplinam conflito de interesses e deveres de diligência, lealdade, informação e responsabilidade.

A intervenção administrativa é especialmente relevante em companhias abertas e setores regulados. A Comissão de Valores Mobiliários, com fundamento na Lei nº 6.385/1976, disciplina registros, divulgação de informações e proteção do mercado. A Resolução CVM nº 80/2022 exige informações periódicas e eventuais, entre elas o Formulário de Referência e o Informe do Código

Brasileiro de Governança Corporativa. Tais deveres reduzem assimetrias informacionais e permitem controle por investidores, órgãos de fiscalização e mercado, sem transferir a gestão cotidiana ao regulador.

No plano judicial, convém separar remédios adjudicatórios de medidas substitutivas. Entre os primeiros estão a suspensão ou anulação de deliberações, a responsabilização do administrador, a prestação de contas, a exclusão de sócio e a dissolução parcial. Esses instrumentos incidem sobre condutas ou vínculos determinados. Já a nomeação de administrador provisório, o afastamento generalizado da administração ou a imposição de decisões operacionais deslocam competências internas e, por isso, apresentam maior potencial de desorganização.

O Código Civil oferece bases pontuais para a atuação judicial. O art. 49 autoriza a nomeação de administrador provisório quando a administração da pessoa jurídica vier a faltar; o art. 1.010, § 2º, admite decisão judicial se persistir empate societário após a aplicação do critério legal; e o art. 1.019 exige justa causa reconhecida judicialmente para a destituição do sócio investido na administração por cláusula expressa do contrato. Nenhum desses dispositivos institui autorização geral para o juiz administrar empresas em conflito (Lotufo, 2019).

O Código de Processo Civil, por sua vez, prevê tutela provisória e poderes destinados à efetividade da jurisdição, inclusive os arts. 139, IV, 297 e 536, § 1º. A utilização desses poderes para intervir na empresa é defendida como medida executiva atípica, mas necessariamente excepcional, adequada e subsidiária (Didier Jr.; Oliveira, 2021). A atipicidade do meio não elimina o dever de fundamentar sua base material, seus objetivos verificáveis, sua duração e os limites impostos ao interventor.

3.2 JUSTIFICAÇÕES E RISCOS DA INTERFERÊNCIA JUDICIAL

A atuação judicial pode ser necessária quando há risco concreto à continuidade da empresa, apropriação de ativos, fraude, paralisação dos órgãos sociais, violação de direitos essenciais de minoritários ou ameaça relevante a credores e terceiros. Nessas situações, aguardar o encerramento da ação pode tornar a tutela inútil. A dificuldade está em impedir que a urgência seja presumida a partir da mera existência do conflito.

A literatura especializada aponta que o controle estatal da atividade societária não constitui fenômeno unitário: pode decorrer de restrição legislativa previamente definida ou de intervenção judicial posterior, cuja intensidade varia da correção de ato específico à assunção temporária de funções administrativas (Gonçalves Neto; Amari, 2022). Essa variação reforça a necessidade de justificar não apenas a atuação, mas a modalidade escolhida.

A nomeação de administrador judicial ou o afastamento de gestores gera custos diretos e indiretos. O terceiro nomeado pode não dominar o setor, carecer de informações tácitas, romper relações comerciais e adotar postura excessivamente conservadora para reduzir sua exposição. Além disso, a intervenção altera incentivos: sócios podem deslocar ao processo riscos negociais que deveriam assumir e transformar o pedido de tutela em instrumento de pressão na disputa pelo controle (Leite, 2023).

Por outro lado, a deferência absoluta à administração também produz custos. Administradores ou controladores podem utilizar assimetria informacional, acesso a caixa e domínio dos órgãos sociais para tornar irreversível a lesão. A recusa judicial em agir pode consolidar a retirada de ativos, a aprovação interessada de contas ou a exclusão abusiva de participantes. A proteção da autonomia exige, portanto, distinguir risco empresarial ordinário de violação aos deveres societários.

O critério decisivo não é uma preferência abstrata por intervenção ou abstenção, mas a comparação entre remédios. Antes de substituir a administração, o julgador deve considerar providências menos intrusivas: impedir ato específico, preservar documentos, determinar prestação de informações, suspender deliberação, exigir aprovação colegiada para operações extraordinárias, nomear fiscal ou observador e delimitar atos sujeitos a autorização. A intervenção gerencial somente se legitima quando essas alternativas forem inadequadas para conter o perigo demonstrado.

Essa gradação é coerente com proporcionalidade, subsidiariedade e preservação da empresa. Também concretiza o art. 421-A do Código Civil: a alocação privada de riscos deve ser respeitada, mas não encobre dolo, abuso, conflito de interesses ou violação de norma cogente. A deferência protege escolhas empresariais lícitas; não protege a instrumentalização da pessoa jurídica contra a própria sociedade.

3.3 REGULAÇÃO, AUTORREGULAÇÃO E BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

A governança corporativa articula lei, regulação, autorregulação e contratos. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, em sua sexta edição, organiza as recomendações em torno de integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade (IBGC, 2023). Os Princípios de Governança Corporativa do G20 e da OCDE igualmente associam proteção de acionistas, divulgação, responsabilidade dos órgãos de administração, sustentabilidade e resiliência (OCDE, 2023).

Esses instrumentos não possuem a mesma força de uma norma cogente, mas cumprem funções preventivas e interpretativas. Cláusulas de solução de impasses, procedimentos de informação, políticas de transações com partes relacionadas, conselhos independentes e

mecanismos de denúncia reduzem a probabilidade de que divergências normais se convertam em crises de administração. Quanto mais robusta a governança interna, maior a capacidade de solucionar o conflito sem substituição estatal. Evidência empírica do mercado acionário brasileiro associa a qualidade da governança a melhor desempenho de mercado, reforçando que mecanismos internos efetivos não possuem função meramente formal (Ribeiro; Souza, 2023).

A autorregulação, contudo, não é solução autossuficiente. Uma análise de resultado regulatório publicada pela CVM em 2024 identificou sobreposição relevante entre práticas do Informe de Governança e outras exigências normativas, além de visibilidade reduzida do documento em comparação com o Formulário de Referência (CVM, 2024). O dado recomenda coordenação: acumular deveres formais pode elevar custos sem melhorar o controle, enquanto a ausência de informação utilizável impede o monitoramento pelos interessados.

A relação adequada entre autorregulação e Estado é complementar. A legislação estabelece um piso de proteção e instrumentos de responsabilização; a regulação adapta deveres a mercados específicos; os códigos elevam padrões e permitem flexibilidade; e os contratos internalizam soluções apropriadas às características da sociedade. A intervenção judicial deve considerar esse conjunto, inclusive para verificar se havia mecanismos internos eficazes e se foram acionados de boa-fé.

4 A TENSÃO ENTRE AUTONOMIA PRIVADA E INTERVENCIONISMO ESTATAL

4.1 DEFERÊNCIA EMPRESARIAL E PROTEÇÃO DE INTERESSES JURIDICAMENTE TUTELADOS

Uma corrente de maior deferência ressalta que os sócios suportam os resultados econômicos do empreendimento e dispõem de melhores informações para decidir sobre capital, estratégia e gestão. O juiz, chamado em contexto de conflito e urgência, possui informação incompleta e não deve converter divergência de gestão em ilicitude. A intervenção excessiva reduz previsibilidade, incentiva litigância oportunista e pode comprometer a continuidade empresarial (Tellechea, 2016; Leite, 2023).

A perspectiva protetiva enfatiza que a estrutura societária concentra poder e produz assimetrias. Controladores e administradores podem limitar informação, capturar benefícios privados e impor custos à sociedade, aos minoritários e a credores. Normas cogentes e tutela jurisdicional funcionam como condições de legitimidade do mercado, não como elementos externos à liberdade. Sem mecanismos de controle, a autonomia formal pode servir para perpetuar dominação privada. Essa preocupação é especialmente relevante no Brasil, onde o controle

concentrado e o descompasso entre a estrutura acionária e modelos importados de capital difuso podem tornar inefetivos mecanismos genéricos de governança e dificultar a responsabilização do controlador (Proença; Simões; Paschoal, 2025).

As posições não são inconciliáveis quando se distingue mérito empresarial de juridicidade. A deferência é intensa quanto à conveniência de decisões tomadas por órgão competente, de modo informado, sem conflito e dentro da lei e do contrato. Ela diminui quando há indícios consistentes de desvio de finalidade, deslealdade, apropriação patrimonial, bloqueio abusivo ou violação de procedimento essencial. O Judiciário controla o processo e os limites da decisão, não substitui ordinariamente a avaliação econômica dos administradores. A literatura comparada recente adverte, contudo, que a deferência inspirada na business judgment rule não é neutra nem automaticamente transplantável: estudo sobre a corte empresarial israelense identificou a expansão da abstenção judicial mesmo em contexto de controle concentrado, no qual a disciplina de mercado pode ser mais fraca (Hofri-Winogradow; Maimon-Blau, 2025). O dado reforça que a deferência deve depender da qualidade do processo decisório, da ausência de conflito e das condições institucionais, e não de presunção absoluta.

Também é necessário distinguir interesse social de interesses de grupos específicos. A preservação da empresa não autoriza manter qualquer estrutura de poder nem justificar qualquer intervenção. Preservar a empresa significa proteger uma atividade econômica viável e juridicamente regular, e não perpetuar administradores, controladores ou contratos que tenham se tornado instrumentos de abuso. Do mesmo modo, a proteção do minoritário não pode convertê-lo em titular de veto não pactuado.

O confronto doutrinário conduz a um critério de intensidade variável. Remédios que simplesmente recompõem a legalidade ou fazem cumprir o pacto demandam fundamentação ordinária. Medidas que substituem escolhas empresariais exigem ônus argumentativo agravado, com prova do perigo, definição de escopo e demonstração de que alternativas menos restritivas não bastam. Quanto maior a intrusão, mais estritos devem ser os controles.

4.2 O DIREITO COMPARADO COMO FONTE DE CRITÉRIOS

A Lei Geral de Sociedades argentina disciplina expressamente a intervenção judicial nos arts. 113 a 117. O art. 113 admite a medida quando atos ou omissões de administradores coloquem a sociedade em perigo grave. O requerente deve demonstrar sua condição de sócio, a existência e a gravidade do risco, o esgotamento dos recursos previstos no contrato e a promoção de ação de remoção, conforme o art. 114. A lei ainda determina que a medida seja apreciada com critério restritivo e prevê graus de intervenção, da designação de mero fiscal à administração judicial.

O regime argentino oferece três aportes relevantes: exige perigo qualificado, incorpora a subsidiariedade como requisito demonstrável e trabalha com escala de intensidade. Não basta desavença entre sócios; é preciso conectar a conduta impugnada a risco grave para a sociedade e demonstrar por que os mecanismos internos não foram suficientes. A escolha entre fiscal, coadministrador ou administrador deve acompanhar a extensão do problema.

O art. 2.409 do Código Civil italiano parte de suspeita fundada de graves irregularidades de gestão praticadas em violação aos deveres dos administradores e potencialmente danosas à sociedade ou controladas. O tribunal pode ordenar inspeção, suspender o procedimento se a assembleia substituir os gestores e adotar medidas idôneas e, nas situações mais graves, revogar administradores e nomear administrador judicial. O sistema valoriza uma resposta progressiva e permite que a organização recupere sua capacidade de autocorreção.

Os modelos não podem ser transplantados automaticamente, pois se inserem em estruturas societárias e processuais próprias. Servem, entretanto, como evidência de que a intervenção legítima não se resume a uma autorização aberta. Gravidade, subsidiariedade, progressividade, escopo e saída constituem elementos normativos explícitos, conclusão também destacada na comparação especializada entre os regimes (Spinelli; Scalzilli; Tellechea, 2019). A ausência de disciplina geral brasileira aumenta, e não reduz, a necessidade de o julgador enfrentar esses fatores na fundamentação.

4.3 ANÁLISE CRÍTICA DA JURISPRUDÊNCIA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

Na MC 14.561/BA, a Terceira Turma do Superior Tribunal de Justiça afirmou que discussões sobre administração de sociedades limitadas devem caminhar, em regra, para a responsabilização do administrador, a anulação de negócios específicos, a retirada de sócio ou a dissolução parcial, reservando a intervenção na empresa a hipóteses excepcionais. O acórdão enunciou o critério de intervenção mínima, mas não tratou a autonomia como barreira absoluta: diante das circunstâncias sobre titularidade e maioria das quotas, manteve a decisão então impugnada (STJ, 2008).

O precedente é importante por estabelecer uma ordem de preferência por remédios específicos. Seu limite está em não oferecer um protocolo completo para as hipóteses excepcionais. Expressões como "situação extrema" e "interesse social" dependem de concretização: quais fatos indicam perigo, qual prova é suficiente, por quanto tempo pode durar a medida e quais poderes podem ser transferidos? A literatura processual posterior procurou suprir essa lacuna ao submeter a intervenção atípica à adequação, necessidade e proporcionalidade (Didier Jr.; Oliveira, 2021).

No REsp 1.692.803/SP, o STJ anulou parcialmente deliberação porque o acionista administrador votou na aprovação das próprias contas, conduta vedada pelo art. 115, § 1º, da Lei das Sociedades por Ações. O fato de a companhia fechada possuir apenas dois acionistas não afastou o conflito formal; o voto do minoritário deveria ser exercido no interesse da sociedade e permaneceria sujeito ao controle de abuso (STJ, 2021).

Esse caso revela que intervenção mínima não significa deferência ao resultado produzido pela maioria. Ao impedir o voto interessado, o tribunal protegeu a arquitetura legal do processo deliberativo. A decisão não escolheu quais contas seriam aprovadas nem assumiu a administração; retirou do cômputo uma manifestação juridicamente impedida. Trata-se de intervenção de baixa substitutividade e alta função garantidora da autonomia institucional.

No REsp 2.142.834/SP, a Terceira Turma reconheceu como falta grave a retirada de valores do caixa em afronta a deliberação e a cláusula que exigia aprovação de sócios representando 90% do capital para distribuição de lucros. A quebra abstrata da *affectio societatis* não bastou; a exclusão foi associada à violação concreta da integridade patrimonial, do contrato e dos deveres de sócio. Também se reconheceu a legitimidade da própria sociedade para propor a ação (STJ, 2024).

O precedente de 2024 combina respeito à autorregulação e tutela estatal. A cláusula de quórum, criada pelos sócios, foi levada a sério; a sanção judicial não decorreu de mera incompatibilidade pessoal, mas de conduta objetivamente grave. Ainda assim, a exclusão é remédio intenso e sua utilização depende da impossibilidade de resposta menos gravosa capaz de recompor a legalidade e a confiança indispensável à relação societária.

Considerados em conjunto, os três julgados demonstram que a jurisprudência não se organiza por uma oposição simples. A MC 14.561/BA contém a substituição judicial da gestão; o REsp 1.692.803/SP protege a integridade do procedimento deliberativo; e o REsp 2.142.834/SP admite resposta desconstitutiva diante de violação grave. O denominador comum é a exigência de correspondência entre conduta, norma violada e remédio, embora essa relação nem sempre seja explicitada com o mesmo grau de precisão.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO: CRITÉRIOS PARA UMA INTERVENÇÃO JUDICIAL LEGÍTIMA

5.1 PRINCIPAIS ACHADOS DA PESQUISA

O primeiro achado é que a autonomia societária possui dupla dimensão: contratual, porque deriva de escolhas dos sócios, e institucional, porque essas escolhas estruturam órgãos, competências e efeitos perante terceiros. A intervenção pode atingir uma ou ambas as dimensões.

Essa distinção explica por que a tutela de uma regra cogente ou de um procedimento pactuado pode fortalecer, e não negar, a autonomia.

O segundo achado é a existência de uma escala de intrusão. A imposição de dever informacional, a suspensão de um ato específico, a invalidação de voto, a exclusão de sócio, o afastamento de administrador e a nomeação de gestor judicial não são equivalentes. Elas variam quanto à substituição da vontade social, ao risco operacional e à reversibilidade. A expressão "intervenção mínima" somente se torna operativa quando aplicada a essa escala.

O terceiro achado é que o sistema brasileiro contém fundamentos materiais e processuais dispersos, mas não disciplina de forma suficiente a execução e o encerramento da intervenção gerencial. Questões como qualificação do administrador nomeado, deveres de informação, remuneração, conflitos de interesse, poderes, metas, prestação de contas e plano de saída permanecem dependentes da decisão concreta. A lacuna aumenta o risco de medidas abertas e temporalmente indefinidas.

O quarto achado é a convergência entre direito comparado, doutrina processual e jurisprudência em torno de cinco elementos: base jurídica, gravidade, subsidiariedade, proporcionalidade e temporariedade. A contribuição científica do estudo consiste em organizar esses elementos em um teste de deferência societária, aplicável tanto ao deferimento quanto à delimitação e revisão da medida.

5.2 TESTE DE DEFERÊNCIA SOCIETÁRIA EM CINCO ETAPAS

A primeira etapa consiste na identificação da base jurídica e da competência afetada. A decisão deve indicar a norma material ou processual que autoriza a providência, o dever societário violado e o órgão cuja competência será limitada. Alegações genéricas de função social, preservação da empresa ou poder geral de cautela não bastam. Sem essa delimitação, torna-se impossível diferenciar controle de legalidade e substituição do mérito empresarial.

A segunda etapa examina a gravidade concreta e a suficiência da prova. O requerente deve demonstrar conduta, omissão ou bloqueio capaz de produzir dano relevante à sociedade ou a interesses juridicamente protegidos. Divergência estratégica, queda de desempenho ou perda de confiança não equivalem, por si, a perigo grave. Quando a medida é urgente, a cognição pode ser sumária, mas deve apoiar-se em fatos verificáveis e admitir rápida reavaliação contraditória.

A terceira etapa aplica a subsidiariedade. Devem ser mapeados os mecanismos internos e menos intrusivos disponíveis: convocação de reunião ou assembleia, atuação do conselho fiscal, auditoria, acesso a documentos, cláusula de impasse, mediação, arbitragem, responsabilidade individual, suspensão de ato ou tutela sobre operação determinada. Não se exige esgotamento

formal quando o mecanismo for inútil, capturado ou incompatível com a urgência, mas a decisão deve explicar concretamente essa inutilidade.

A quarta etapa reúne adequação, necessidade e proporcionalidade em sentido estrito. A medida escolhida precisa ter aptidão para conter o risco, ser a menos restritiva entre as eficazes e produzir benefícios superiores aos custos impostos à empresa. Se a proteção pode ser alcançada por fiscal independente ou limitação de atos extraordinários, a substituição integral da administração é excessiva. Os poderes conferidos devem ser enumerados, e não formulados como autorização geral.

A quinta etapa exige temporariedade, governança da intervenção e plano de saída. Toda medida gerencial deve fixar prazo ou marco de revisão, deveres de prestação de contas, regras de remuneração, prevenção de conflitos e critérios de encerramento. A permanência deixa de ser legítima quando a organização recupera capacidade decisória ou quando a medida não produz o resultado esperado. Intervenção sem mecanismo de revisão tende a converter tutela provisória em estrutura paralela de poder.

O teste não pretende substituir as particularidades do caso nem criar requisito legal inexistente. Sua função é estruturar o ônus argumentativo e tornar comparável a intensidade das respostas. Aplicado aos precedentes analisados, ele explica por que o impedimento de voto demanda menor intrusão, por que a exclusão exige falta grave e por que a nomeação de administrador reclama demonstração adicional de subsidiariedade, limites e saída.

5.3 IMPLICAÇÕES PARA A GOVERNANÇA E PARA A ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Para as sociedades, os resultados recomendam investimento em governança preventiva. Contratos e estatutos devem especificar competências, quóruns, deveres informacionais, tratamento de conflitos de interesse, procedimentos para operações com partes relacionadas e mecanismos de solução de impasses. A clareza reduz o espaço de disputa sobre a regra aplicável e oferece ao Judiciário alternativas menos invasivas.

Mecanismos internos devem ser efetivos, e não meramente formais. Conselho fiscal sem acesso a dados, arbitragem incompatível com tutela urgente ou cláusula de impasse controlada por uma das partes não satisfazem a subsidiariedade. A qualidade do desenho é medida por sua capacidade de produzir informação, decisão ou contenção de risco no momento necessário.

Para o Poder Judiciário, a principal implicação é abandonar ordens abertas. A decisão que interfere na gestão deve descrever objetivos, atos permitidos e vedados, fluxo de informações e momento de revisão. A nomeação de terceiro não transfere ao interventor a definição da extensão de seus próprios poderes. A fundamentação precisa preservar tanto a efetividade da tutela quanto a responsabilidade pelos efeitos da medida.

Para reguladores e formuladores de políticas públicas, o estudo aponta a necessidade de coordenação entre deveres legais, divulgação obrigatória e códigos de boas práticas. Mais informação não significa necessariamente melhor governança se os documentos forem redundantes ou pouco utilizados. O objetivo deve ser produzir mecanismos compreensíveis, comparáveis e acionáveis, capazes de prevenir conflitos e permitir respostas privadas antes que a substituição estatal se torne necessária.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa respondeu ao problema proposto ao demonstrar que a legitimidade da intervenção estatal na governança societária não depende apenas da existência de interesse coletivo ou conflito interno. Ela decorre da correspondência entre uma base jurídica identificável, uma lesão ou perigo qualificado e uma providência graduada, adequada, necessária, temporária e controlável.

A autonomia privada permanece princípio estruturante do Direito Empresarial, mas não protege abuso, conflito formal, apropriação patrimonial ou violação de norma cogente. De modo inverso, a função social e a preservação da empresa não autorizam o Estado a revisar escolhas econômicas lícitas ou administrar indefinidamente sociedades em crise. A tutela judicial legítima preserva a esfera de decisão privada no maior grau compatível com a proteção do bem jurídico ameaçado.

O confronto entre os precedentes selecionados evidenciou que o critério de intervenção mínima opera de maneira relacional. Na MC 14.561/BA, ele recomenda preferência por remédios específicos em vez de substituição da gestão. No REsp 1.692.803/SP, a atuação judicial preserva a integridade do procedimento deliberativo ao aplicar regra de impedimento. No REsp 2.142.834/SP, a resposta intensa encontra fundamento em violação concreta do contrato e do patrimônio social, e não em mera ruptura subjetiva da confiança.

A contribuição original do artigo consiste na formulação do teste de deferência societária em cinco etapas: base jurídica e competência; gravidade e prova; subsidiariedade; adequação, necessidade e balanceamento; e temporariedade, prestação de contas e saída. O modelo permite tornar explícito o ônus argumentativo que cresce conforme aumenta a substituição judicial das competências internas.

O estudo possui limitações. A pesquisa jurisprudencial foi qualitativa e intencional, restrita a três precedentes do Superior Tribunal de Justiça; não mediu decisões dos tribunais estaduais, duração das intervenções, custos ou taxa de preservação das empresas. A comparação com Argentina e Itália concentrou-se na estrutura normativa, sem pesquisa empírica sobre sua aplicação.

Também não foram examinadas em profundidade diferenças entre companhias abertas, sociedades fechadas, empresas familiares e setores regulados.

Pesquisas futuras podem desenvolver levantamento jurimétrico das tutelas de urgência em conflitos societários, avaliar os efeitos econômicos da nomeação de administradores judiciais, comparar desenhos contratuais de solução de impasses e investigar a efetividade de mediação e arbitragem na prevenção de medidas substitutivas. Estudos setoriais e entrevistas com magistrados, administradores, peritos e investidores também podem testar e aperfeiçoar os critérios ora propostos.

Conclui-se, assim, que o equilíbrio não está em escolher abstratamente entre autonomia e intervenção. Está em construir uma tutela capaz de conter o ilícito sem absorver a empresa, fazer cumprir o pacto sem congelar sua adaptação e proteger a atividade econômica sem imunizar quem viola os deveres que legitimam o poder societário.

REFERÊNCIAS

- ARGENTINA. **Ley General de Sociedades n. 19.550**, texto ordenado por el Decreto n. 841/1984 e alterações. Buenos Aires: Información Legislativa, [2026]. Disponível em: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>. Acesso em: 24 jul. 2026.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.
- BRASIL. **Lei n. 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília, DF: Presidência da República, 1976.
- BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as sociedades por ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976.
- BRASIL. **Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.
- BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2015.
- BRASIL. **Lei n. 13.874, de 20 de setembro de 2019**. Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Resolução CVM n. 80, de 29 de março de 2022**. Dispõe sobre o registro e a prestação de informações periódicas e eventuais dos emissores de valores mobiliários. Rio de Janeiro: CVM, 2022.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Análise de resultado regulatório: Informe de Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cvm/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/estudos/arr_inf-gov-corporativa_20241213_vf.pdf. Acesso em: 24 jul. 2026.
- DIDIER JR., Fredie; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. MC 14.561/BA e o princípio da intervenção mínima na atividade empresarial: a intervenção judicial na empresa como medida executiva atípica, mas excepcional e subsidiária, para efetivação de decisões estruturais. In: DIDIER JR., Fredie; CUEVA, Ricardo Villas Bôas (coord.). **Processo civil empresarial e o Superior Tribunal de Justiça**. Salvador: Juspodivm, 2021. p. 403-415.

- FORGIONI, Paula Andrea. **Contratos empresariais: teoria geral e aplicação**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2018.
- GALGANO, Francesco. El crepúsculo del negocio jurídico. **Derecho & Sociedad**, Lima, n. 16, p. 116-127, 2001.
- GOMES, Orlando. Autonomia privada e negócio jurídico. In: GOMES, Orlando. **Novos temas de direito civil**. Rio de Janeiro: Forense, 1983. p. 77-79.
- GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Direito de empresa**. 10. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.
- GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis; AMARI, Marina Luiza. A autonomia privada e o intervencionismo estatal na esfera da administração societária. In: VILAÇA, Leonardo Ferreira; OLIVEIRA, Leônidas Meireles Mansur Muniz de; BENEVIDES, Wilson Almeida (org.). **Autonomia privada: democracia, Estado de Direito e valores existenciais e patrimoniais**. Belo Horizonte: Expert, 2022. p. 47-63.
- HOFRI-WINOGRADOW, Adam; MAIMON-BLAU, Inbal. Business courts as loci of privilege: the business judgment rule abroad. **Law & Social Inquiry**, Cambridge, v. 50, n. 1, p. 33-59, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1017/lsi.2024.46>.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.
- ITÁLIA. **Codice civile**. Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 262, art. 2409, texto vigente. Roma: Gazzetta Ufficiale, [2026].
- LEITE, Marcelo Lauar. **Intervenção judicial em conflitos societários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2023.
- LOTUFO, Mirelle Bittencourt. **Intervenção judicial na administração das sociedades empresárias**. São Paulo: Quartier Latin, 2019.
- MARTINS-COSTA, Judith. **A boa-fé no direito privado: critérios para a sua aplicação**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023**. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.
- PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcanti. **Tratado de direito privado**. 4. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1983. t. 3.
- PROENÇA, José Marcelo Martins; SIMÕES, Ana Carolina Barbosa; PASCHOAL, Henrique Sena Rebouças. O perfil do poder de controle nas companhias brasileiras. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 189, p. 111-148, 2025. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rdm/article/view/239262>. Acesso em: 10 ago. 2026.
- RIBEIRO, João Eduardo; SOUZA, Antônio Artur de. Índice de governança corporativa e desempenho de mercado: evidências no mercado acionário brasileiro. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 34, n. 92, e1756, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20231756.pt>.
- ROPPO, Enzo. **O contrato**. Coimbra: Almedina, 2021.
- SPINELLI, Luis Felipe; SCALZILLI, João Pedro; TELLECHEA, Rodrigo. **Intervenção judicial na administração de sociedades**. São Paulo: Almedina, 2019.
- SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). Terceira Turma. **Medida Cautelar n. 14.561/BA**. Relatora: Ministra Nancy Andrigli. Julgado em: 16 set. 2008. DJe: 8 out. 2008.
- SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). Terceira Turma. **Recurso Especial n. 1.692.803/SP**. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. Julgado em: 23 fev. 2021. DJe: 1 mar. 2021.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ). Terceira Turma. **Recurso Especial n. 2.142.834/SP**. Relator: Ministro Ricardo Villas Bôas Cueva. Julgado em: 11 jun. 2024. DJe: 18 jun. 2024.

TELLECHEA, Rodrigo. **Autonomia privada no direito societário**. São Paulo: Quartier Latin, 2016.