

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE DIREITO  
GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**Marcela Gomes de Castro**

**A aplicabilidade da mediação envolvendo a dissolução parcial de sociedade  
limitada por quebra de *affectio societatis***

Juiz de Fora  
2025

**Marcela Gomes de Castro**

**A aplicabilidade da mediação envolvendo a dissolução parcial de sociedade limitada por quebra de *affectio societatis***

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção de Bacharelado em Direito.

Orientador: Prof. Fernando Guilhon de Castro

Juiz de Fora

2025

**Imprimir na parte inferior, no verso da folha de rosto a ficha  
disponível em:**

**<https://www2.ufjf.br/biblioteca/servicos/#ficha-catalogfica>**

**Marcela Gomes de Castro**

**A aplicabilidade da mediação envolvendo a dissolução parcial de sociedade limitada por quebra de *affectio societatis***

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção de Bacharelado em Direito.

Aprovada em 11 de março de 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Fernando Guilhon de Castro - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Ms. Shayna Akel Militão  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Ms. Sérgio de Abreu Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho aos meus pais, que  
sob muito sol me fizeram chegar até aqui,  
pela sombra e com água fresca.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à Deus, por ter me guiado e me amparado até aqui, me ensinado a transformar as dificuldades em força para seguir em frente.

Aos meus pais, Kelvia e Hamilton, minha eterna gratidão por todo amor, apoio e incentivo, além de todos os anos dedicados a mim e a minha educação. Obrigada por todos os abraços de conforto em momentos difíceis. Vocês são minha inspiração e motivação diária! Tudo que sou como ser humano devo a vocês!

À minha avó Arlete e à minha irmã Vanessa, que são minhas companheiras diárias e me dão força para continuar em dias em que a rotina se torna mais pesada. Todas as pequenas atitudes, desde uma carona ou almoço gostoso, tornam-se gigantes, fazendo os dias serem mais leves.

A minha madrinha Denise, que sempre me apoiou e incentivou a estudar e a buscar conhecimento. Obrigada por me acolher em sua casa, por estar presente em todos os momentos da minha vida e por me mostrar que, com força de vontade e garra, é possível se alcançar lugares inacreditáveis!

Ao meu amado Paulo, que sempre me apoiou e acreditou em mim, até mesmo quando eu duvidava. Obrigada por estar presente ao final de cada dia cansativo de escrita, trabalho e estudos, por ter o melhor abraço e sempre ter uma carta na manga para os dias difíceis.

Ao companheiro de quatro patas, Alfredo, agradeço pelos dias, noites e madrugadas adentro sendo meu fiel escudeiro nos estudos durante os últimos oito anos.

Aos amigos que fiz durante essa caminhada, principalmente à Ana Júlia, Isabella, Maurício, Júlia Salim, Yasmin, João Guilherme, e outros, por todas as idas à cantina para “pegar um café” e jogos de sinuca no D.A. da faculdade. Todos os momentos de descontração e todos os momentos de estudo compartilhado fizeram esses cinco anos serem bem melhores.

Aos avós Márcia, Ricardo e Hamilton (*in memoria*), pelo carinho, amor e cuidado de sempre.

Aos professores da faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, por fazerem parte da minha vida acadêmica e darem seu melhor, mesmo em

momentos complicados de pandemia. Em especial, agradeço ao professor orientador deste trabalho, Fernando Guilhaon, que desde o meu 1º período da faculdade me apresentou a mediação, mostrando que existe um caminho incrível fora da judicialização.

Aos membros da banca, Shayna Akel e Sérgio Ferreira, minha gratidão pelas valiosas contribuições e sugestões que ajudarão a enriquecer este trabalho, tornando-o ainda mais completo.

Aos colegas de trabalho, em especial aos advogados dos escritórios Juarez Loures de Oliveira Advogados Associados e Delgado, Sagioro e Decnop Advogados Associados, pela paciência e ensinamentos. Vocês são exemplo de profissionalismo e ética, que me inspiram a ser uma profissional melhor e que sempre busca por mais conhecimento.

Por fim, mas não menos importante, meu sincero agradecimento a todos - familiares, amigos e colegas - que de alguma forma, fizeram parte desta etapa da minha vida. Cada palavra de apoio, cada gesto de carinho e incentivo foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

## RESUMO

A pesquisa analisa a aplicabilidade da mediação como método alternativo de resolução de conflitos em casos de dissolução parcial de sociedades limitadas, especialmente quando há a quebra do *affectio societatis*. O estudo explora os fundamentos do Direito Societário, os princípios da mediação e sua eficácia na preservação das relações societárias e na continuidade das operações empresariais. Utilizando uma metodologia dedutiva, a pesquisa baseia-se na legislação brasileira, dados empresariais e estudos sobre mediação, concluindo que a mediação é uma ferramenta eficaz para resolver conflitos de forma rápida, confidencial e menos desgastante, promovendo soluções criativas e adaptadas às necessidades das partes.

Palavras-chave: mediação; dissolução parcial; sociedade limitada; *affectio societatis*; resolução de conflitos; direito societário.

## **ABSTRACT**

This research examines the applicability of mediation as an alternative method for resolving conflicts in cases of partial dissolution of limited liability companies, particularly when there is a breakdown of *affectio societatis*. The study explores the foundations of Corporate Law, the principles of mediation, and its effectiveness in preserving business relationships and ensuring the continuity of business operations. Using a deductive methodology, the research is based on Brazilian legislation, business data, and studies on mediation, concluding that mediation is an effective tool for resolving conflicts in a quick, confidential, and less burdensome manner, promoting creative and tailored solutions to the parties' needs.

Keywords: mediation; partial dissolution; limited liability company; *affectio societatis*; conflict resolution; corporate law.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS DO DIREITO SOCIETÁRIO.....</b>	<b>11</b>
2.1	DIREITO SOCIETÁRIO NO BRASIL .....	20
2.2	DA DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE .....	22
2.3	A SOCIEDADE LIMITADA E A QUEBRA POR AFFECTIO SOCIETATIS ....	24
<b>3</b>	<b>MEDIAÇÃO, MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E O SISTEMA MULTIPORTAS.....</b>	<b>24</b>
3.1	PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO .....	30
3.2	ESCOLA TRANSFORMATIVA .....	32
<b>4</b>	<b>CONFLITOS EMPRESARIAIS, NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO .....</b>	<b>30</b>
4.1	MEDIAÇÃO NA DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE LIMITADA POR QUEBRA DE AFFECTIO SOCIETATIS .....	34
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica das sociedades limitadas, especialmente no que diz respeito às relações entre sócios, é um tema de grande relevância no Direito Societário. A convivência e a colaboração entre os sócios são fundamentais para o sucesso e a continuidade de qualquer empreendimento, mas, como em qualquer relação humana, conflitos podem surgir. Um dos desafios mais complexos nesse contexto é a dissolução parcial da sociedade, frequentemente motivada pela quebra do *affectio societatis* — o vínculo de confiança e cooperação mútua que sustenta a relação societária.

Este trabalho tem como objetivo explorar a aplicabilidade da mediação como método alternativo de resolução de conflitos em casos de dissolução parcial de sociedades limitadas, especialmente quando há a ruptura do *affectio societatis*. A mediação, enquanto instrumento de diálogo e cooperação, apresenta-se como uma alternativa viável para preservar a continuidade das operações empresariais e evitar os desgastes emocionais e financeiros associados aos processos judiciais tradicionais.

Será empregada a metodologia dedutiva, que terá um papel de apoio à pesquisa, ao estabelecer considerações gerais para chegar a uma conclusão. A busca será conduzida com base na razão, com o objetivo de obter resultados precisos, considerando a legislação brasileira, dados empresariais e estudos sobre a aplicação da mediação. Essa abordagem permitirá uma análise sistemática e fundamentada, contribuindo para a compreensão dos mecanismos legais e das práticas que podem ser adotadas para resolver conflitos societários de forma eficiente.

Ao longo deste estudo, serão abordados os fundamentos do Direito Societário, com ênfase na sociedade limitada e nos mecanismos legais que regulam sua dissolução parcial. Será também analisada a mediação como ferramenta eficaz para a resolução de conflitos, destacando seus princípios, benefícios e aplicabilidade no contexto empresarial. A partir de uma abordagem dedutiva, o trabalho busca contribuir para a compreensão de como a mediação pode ser utilizada para resolver disputas societárias de forma mais ágil, eficiente e menos conflituosa.

A escolha por investigar a mediação nesse contexto justifica-se pela crescente necessidade de métodos alternativos de resolução de conflitos que promovam a harmonia entre os sócios e a preservação da empresa, especialmente em um cenário econômico cada vez mais dinâmico e competitivo. Espera-se, com este estudo, oferecer insights que possam auxiliar tanto os profissionais do Direito quanto os próprios sócios na busca por soluções mais equilibradas e sustentáveis para os desafios enfrentados nas relações societárias.

## 2 FUNDAMENTOS DO DIREITO SOCIETÁRIO

No campo do Direito Societário, a compreensão das regras que regem as sociedades é fundamental tanto para a prática jurídica quanto para a administração. Este ramo do direito não apenas define os diferentes tipos de sociedades e suas características, mas também estabelece as normas para a criação, administração e extinção dessas entidades. Nesse contexto, o Direito Societário é essencial para garantir a certeza do cumprimento do direito e econômica das sociedades, ajudando a prevenir fraudes e assegurar que as organizações se desenvolvam de acordo com suas respectivas funções sociais.

Por isso explora-se, brevemente, as noções gerais do direito societário, a análise da sociedade limitada, seu ato constitutivo, a natureza do contrato em sua constituição, além de questões sobre dissolução e conflitos contratuais.

Historicamente, até a promulgação do Decreto nº 3.708/1919, no Brasil, aqueles que desejavam empreender comercialmente e contar com a limitação de responsabilidade para todos os sócios tinham que optar pela sociedade anônima. Com o surgimento do decreto, a lacuna para negócios de pequeno e médio porte foi preenchida com a criação da sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Assim, desde o surgimento, a sociedade limitada trouxe inovações significativas para o Direito Societário brasileiro.

Com a entrada em vigor do Código Civil de 2002, houve um aprimoramento na regulamentação dessa forma societária. Além de revisar o *nomen iuris*, foram introduzidas regras específicas que fortaleceram o caráter intuitu personae desta modalidade societária. Essas regras incluem a necessidade de alteração contratual em casos de retirada, exclusão ou falecimento de sócios, a solidariedade dos sócios na integralização do capital social e as condições para a cessão de quotas a terceiros. Importante ressaltar que o código também regula a dissolução parcial da sociedade, um aspecto que está diretamente relacionado ao rompimento da *affectio societatis*.

Nesse contexto, o campo do direito societário tornou-se responsável por regular a tipicidade das sociedades de maneira a atender às suas necessidades econômicas e jurídicas. Através da definição de tipos societários, foi proporcionado um equilíbrio entre flexibilidade e proteção, permitindo que as sociedades se adaptem às suas especificidades.

Dessa forma, a regulamentação de diferentes tipos de sociedades, como a sociedade anônima e a sociedade limitada, visa criar um ambiente de negócios estável e previsível, que reflita as exigências econômicas e estruturais de cada tipo de empreendimento. Assim, cada tipo societário possui um conjunto de regras que define aspectos como a responsabilidade dos sócios, a administração e a governança. Essas normas garantem que as sociedades operem dentro de um marco legal que promove a segurança jurídica e a confiança no ambiente empresarial.

Relevante destacar que um dos principais objetivos do Direito Societário é a prevenção de fraudes, observando os casos de abuso de personalidade e confusão patrimonial, conforme descreve o artigo 50, do Código Civil.

Para que haja segurança jurídica, impõe-se a necessidade de transparência e de relatórios financeiros regulares, garantindo que investidores, credores, fornecedores e clientes tenham acesso a informações precisas sobre a saúde financeira da sociedade. As regras de auditorias e relatórios contábeis são desenhadas para proteger esses grupos e prevenir práticas fraudulentas que possam comprometer seus interesses.

No caso dos sócios, a legislação assegura a limitação de responsabilidade, protegendo-os de responder pessoalmente pelas dívidas da sociedade, desde que suas ações estejam em conformidade com a lei. Além disso, o Direito Societário prevê sanções para práticas fraudulentas, como a simulação de operações ou o desvio de recursos, que possam comprometer o patrimônio da sociedade e, conseqüentemente, os interesses dos sócios.

Por outro lado, os administradores têm a responsabilidade de garantir que a sociedade opere em conformidade com as normas legais. Impõem-se deveres fiduciários e responsabilidades que exigem destes diligência e lealdade, de acordo com o descrito no artigo 1.011, do Código Civil. Em casos de fraude ou má gestão, os administradores podem ser responsabilizados tanto civil quanto criminalmente. As normas relativas à administração e à fiscalização visam prevenir abusos e assegurar que os administradores atuem sempre no melhor interesse da sociedade e dos seus sócios.

Uma das principais razões é o fato de a responsabilidade dos sócios, no caso da sociedade limitada, ser delimitada ao valor de suas quotas no capital social – que devem ser subscritas e integralizadas, não podendo realizá-las com bens ainda não precificados - o que significa que, em geral, eles não respondem pessoalmente pelas

dívidas da sociedade. Esse princípio da limitação da responsabilidade é uma característica essencial que diferencia a sociedade limitada de outras formas de sociedade, como a em nome coletivo ou a em comandita simples.

Além disso, a administração de uma limitada pode ser realizada por sócios ou por administradores não sócios, conforme estipulado no contrato social. A escolha entre essas opções deve considerar a estrutura desejada e a complexidade das operações. Nesse caso, é relevante diferenciar os sócios administradores, que têm a responsabilidade de tomar decisões estratégicas e operacionais e representá-la perante terceiros, dos sócios fundadores, que têm um papel crucial na criação e definição do contrato social.

A constituição de uma limitada se inicia com a elaboração e assinatura do contrato social, documento responsável por delimitar parâmetros e estruturar os objetivos da sociedade. Este contrato estabelece a base para a existência social e define aspectos cruciais, como o nome, o objeto social, o capital social, a divisão das quotas entre os sócios, as regras para a administração e a convocação de assembleias. Este deve ser registrado na Junta Comercial do estado onde a sociedade terá sua sede.

Ademais, conforme destacado por Fábio Ulhoa Coelho, o contrato social não é apenas um acordo entre as partes, mas um documento formal e legal que deve ser registrado na Junta Comercial para que a sociedade adquira personalidade jurídica. Fábio Ulhoa enfatiza que o contrato social deve ser visto como um instrumento essencial para garantir a estabilidade e a clareza nas relações societárias (Coelho, 2011).

Assim, o contrato social é mais do que um simples acordo; ele é um documento formal e legal que precisa ser registrado na Junta Comercial para que a sociedade adquira personalidade jurídica. De acordo com a teoria de Tullio Ascarelli, o contrato plurilateral é um acordo em que duas ou mais partes se comprometem a um objetivo comum, compartilhando tanto os benefícios quanto as responsabilidades decorrentes do contrato. Nesse contexto, o contrato social não é apenas um acordo entre as partes, mas também um meio para estabelecer uma entidade jurídica que possui sua própria personalidade jurídica e capacidade para agir no mercado (Tomazette, 2024).

Para que o contrato tenha validade e eficácia, é necessário que sejam cumpridos certos requisitos, como o livre consentimento, a capacidade dos agentes, a licitude do objeto, a legitimidade das partes e a observância da forma legal. Além

desses requisitos gerais, o contrato da sociedade limitada pluripessoal deve conter elementos específicos, como a pluralidade de sócios, a contribuição para o capital social (não se admitindo a contribuição por prestação de serviços, conforme o §2º do artigo 1.055 do Código Civil), a participação nos lucros e a presença da *affectio societatis*.

Cabe destacar que a ausência dos requisitos de contribuição para o capital social ou participação nos lucros não invalida a sociedade, afetando apenas as respectivas cláusulas do contrato. No entanto, a pluralidade de sócios e a *affectio societatis* são elementos essenciais à existência da sociedade limitada pluripessoal, funcionando como pressupostos que, se ausentes, comprometem a própria configuração dessa modalidade societária.

Outro aspecto relevante da administração de uma sociedade limitada é a questão do custo de agência, que se refere aos conflitos que podem surgir entre os sócios ou entre os sócios e a administração da sociedade. O custo de agência ocorre quando os gestores da sociedade tomam decisões que beneficiam suas próprias posições em vez de maximizar os lucros da sociedade.

A Teoria dos Custos de Agência, proposta por Michael Jensen e William Meckling, oferece uma análise profunda e elucidativa sobre a dinâmica das organizações, ao centrar-se na relação entre administradores e sócios. Consoante a esta teoria, os conflitos de interesse surgem quando os gestores, que não são proprietários, tomam decisões que podem não alinhar com os interesses dos demais, gerando a necessidade de mecanismos de controle e incentivos para mitigar esses conflitos.

Quando não são devidamente tratados, tais conflitos podem desencadear uma série de problemas internos, como disputas sobre a gestão, divergências em relação aos objetivos da sociedade e desacordos sobre a alocação de recursos. Em casos graves, esses conflitos podem até levar à dissolução da sociedade, caso não sejam resolvidos de maneira eficaz.

Diante desse panorama, conforme salientado por Tomazette (2024), a administração eficaz deve buscar minimizar esses custos por meio de uma governança corporativa robusta, que inclui a definição clara de responsabilidades e a implementação de mecanismos de controle e transparência. Atrelado a isso, a governança corporativa, nesse contexto, se apresenta, erige-se como um sistema imprescindível para orientar e fiscalizar a atuação da administração, com o escopo de

mitigar os custos de agência e assegurar que as decisões adotadas estejam em consonância com os interesses dos acionistas.

A teoria da firma e a teoria dos custos de agência influenciam a forma como a governança corporativa é estruturada, enfatizando a importância de mecanismos de controle interno, transparência e alinhamento dos interesses entre os sócios e gestores.

Busca-se, portanto, não apenas a eficiência econômica, mas também a conformidade com normas e práticas que garantam a função social da sociedade, conforme o previsto no Código Civil e na Constituição. Assim, a boa governança visa equilibrar os interesses dos acionistas, gestores e outras partes interessadas, promovendo a transparência e a responsabilidade.

Além de compreender as estruturas e processos legais, é essencial que os gestores de sociedades limitadas estejam cientes das implicações jurídicas de suas ações e das responsabilidades que decorrem do contrato social e das normas legais aplicáveis, vez que a gestão eficaz dos conflitos contratuais torna-se vital para prevenir problemas que podem levar à dissolução da sociedade limitada.

Dessa forma, o estudo do Direito Societário e da sociedade limitada fornecem uma visão abrangente das regras e estruturas que governam a criação, operação e extinção das sociedades no Brasil. Para isso, há um conjunto de normas jurídicas capazes de regular a relação entre os sócios e a sociedade, estabelecendo regras para sua formação, funcionamento e extinção.

## 2.1 DIREITO SOCIETÁRIO NO BRASIL

Nessa conjuntura, observa-se que a sociedade limitada consolida-se como a segunda forma societária mais adotada no Brasil, destacando-se por sua estrutura e benefícios legais que oferece aos sócios. Sua relevância crescente reflete no aumento da formalização de empresas no país.

Conforme o Boletim do primeiro quadrimestre de 2024, o último divulgado pelo Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (DREI), apresentou um total de 6.862.461 empresas registradas, ela representa 31,57% de todas as sociedades ativas no país, um número expressivo comparado a outros tipos empresariais. Esse número expressivo contrasta com outros tipos societários, evidenciando a preferência dos empreendedores por esse modelo.

As sociedades limitadas só são superadas, em termos comparativos, em quantidade, para o Empresário Individual, que inclui o Microempreendedor Individual (MEI), responsável por 67% das sociedades registradas. Em contraste, outros tipos societários apresentam uma participação significativamente menor: as Sociedades Anônimas (S.A.) somam apenas 192.771 registros, representando 0,886776% do total, enquanto as Cooperativas, com 38.143 registros, correspondem a 0,175464%. (Brasil, 2024).

Esses dados reforçam a predileção dos empreendedores brasileiros pela sociedade limitada, especialmente por sua estrutura flexível, proteção patrimonial e maior facilidade de gerenciamento em comparação com modelos mais complexos, como as sociedades anônimas. Esse cenário não apenas evidencia o crescimento do setor, mas também ressalta a importância de uma governança robusta e de práticas administrativas eficazes.

Nesse cenário, a Lei Complementar 123, de 2006, desempenha um papel fundamental na escolha dos tipos societários no Brasil, especialmente por instituir o regime tributário do Simples Nacional. Criado para beneficiar microempresas e empresas de pequeno porte, esse regime reduz a carga tributária e simplifica o cumprimento de obrigações fiscais.

Por consequência, a sociedade limitada de pequeno ou micro empresa destaca-se como o tipo societário mais utilizado no país, tendo sua preferência justificada por uma série de fatores jurídicos e econômicos. Um dos principais atrativos do Simples é a possibilidade de unificar diversos tributos em uma única guia de pagamento, reduzindo a burocracia e os custos operacionais.

Por outro lado, a sociedade anônima, embora ofereça benefícios para grandes empreendimentos, não se aplica para o regime do Simples Nacional. Essa restrição, somada à maior complexidade e aos custos mais elevados de constituição e manutenção, faz com que a sociedade anônima seja menos utilizada, especialmente entre negócios de menor porte.

Outro ponto relevante é a flexibilização prevista no artigo 70 da Lei Complementar 123, que dispensa a convocação de assembleias em sociedades limitadas optantes pelo Simples Nacional, desde que haja um sócio majoritário que detenha o controle. Essa possibilidade de centralizar o poder decisório nas mãos de um único sócio majoritário contribui para uma gestão mais ágil e eficiente, o que é um atrativo para muitos empreendedores. Entretanto, essa concentração de poder

também pode esvaziar a participação dos sócios minoritários, que acabam se tornando meros investidores, sem o poder democrático típico das sociedades anônimas.

Ademais, o marco legal das startups, introduzido pela Lei Complementar 182 de 2021, trouxe novas alternativas simplificadas, como a sociedade limitada simplificada e a sociedade anônima simplificada. Essas inovações buscaram facilitar a estruturação jurídica de startups e negócios inovadores. Contudo, mesmo com essas modalidades, a sociedade limitada continua sendo o modelo preferido devido à sua flexibilidade e à compatibilidade com o Simples Nacional.

Em suma, a sociedade limitada se mantém como o tipo societário mais utilizado no Brasil devido à sua adaptabilidade e às vantagens tributárias oferecidas pelo Simples Nacional. Além disso, as disposições legais que permitem uma gestão centralizada e a redução de formalidades administrativas em empresas controladas por sócios majoritários tornam esse modelo especialmente atraente para pequenos e médios negócios, consolidando sua posição no mercado brasileiro.

## 2.2 DA DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE

Os conflitos contratuais são inerentes à gestão da sociedade e sua resolução é essencial para a saúde e a continuidade da sociedade. Tais conflitos podem emergir em diversas situações, como na interpretação das cláusulas do contrato social, na gestão dos recursos da sociedade ou na execução das obrigações dos sócios. Importante diferenciar que, enquanto a dissolução total implica na liquidação de suas atividades e a extinção definitiva, enquanto a dissolução parcial visa a resolução do contrato em relação a um ou mais sócios, preservando a sociedade e operando apenas a exclusão deste, com a respectiva apuração de haveres.

A resolução desses conflitos pode ser alcançada por meio de métodos de resolução de disputas previstos no contrato social, como mediação ou arbitragem. Por óbvio, se o contrato social não prevê métodos específicos para resolver disputas, as partes podem recorrer ao sistema judiciário para obter uma solução.

Nesse sentido, o conceito de dissolução parcial, ou resolução da sociedade em relação a um sócio, destaca a natureza plurilateral do contrato social. O contrato social é caracterizado por múltiplas partes cujos interesses são integrados para alcançar um objetivo comum: a exploração econômica e a partilha dos lucros. Assim, a dissolução

ou resolução de um vínculo específico (como a saída de um sócio) não compromete a existência da sociedade nem afeta os vínculos entre a sociedade e os sócios restantes.

Nesse contexto, a jurisprudência tem apoiado a preservação da empresa, reconhecendo que a continuidade das operações e a proteção dos ativos sociais são fundamentais, conforme se observa na decisão:

COMERCIAL. SOCIEDADE POR QUOTA. MORTE DE UM DOS SOCIOS. HERDEIROS PRETENDENDO A DISSOLUÇÃO PARCIAL. DISSOLUÇÃO TOTAL REQUERIDA PELA MAIORIA SOCIAL. CONTINUIDADE DA EMPRESA. SE UM DOS SOCIOS DE UMA SOCIEDADE POR QUOTAS DE RESPONSABILIDADE LIMITADA PRETENDE DAR-LHE CONTINUIDADE, COMO NA HIPOTESE, MESMO CONTRA A VONTADE DA MAIORIA, QUE BUSCA A SUA DISSOLUÇÃO TOTAL, DEVE-SE PRESTIGIAR O PRINCIPIO DA PRESERVAÇÃO DA EMPRESA, ACOLHENDO-SE O PEDIDO DE SUA DESCONSTITUIÇÃO APENAS PARCIAL, FORMULADO POR AQUELE, POIS A SUA CONTINUIDADE AJUSTA-SE AO INTERESSE COLETIVO, POR IMPORTAR EM GERAÇÃO DE EMPREGOS, EM PAGAMENTO DE IMPOSTOS, EM PROMOÇÃO DO DESENVOLVIMENTO DAS COMUNIDADES EM QUE SE INTEGRA, E EM OUTROS BENEFICIOS GERAIS. RECURSO CONHECIDO E PROVIDO.

(REsp n. 61.278/SP, relator Ministro Cesar Asfor Rocha, Quarta Turma, julgado em 25/11/1997, DJ de 6/4/1998, p. 121)

A possibilidade de dissolver parcialmente a relação com um sócio, sem dissolver a sociedade como um todo, reflete uma abordagem mais equilibrada e prática, que visa proteger tanto os direitos dos sócios dissidentes quanto a continuidade das atividades econômicas e sociais. Assim, a evolução do instituto da dissolução parcial representa um avanço significativo no direito societário brasileiro, alinhando a legislação com a realidade econômica e social e promovendo a preservação das sociedades e a estabilidade das relações comerciais.

Destaca-se que a exclusão do sócio em uma sociedade é um procedimento que, muitas vezes, ocorre de forma compulsória e contra a vontade do sócio a ser excluído. Esse ato se caracteriza pela remoção completa do sócio da sociedade, resultando na perda de seu status como membro da pessoa jurídica. Esse processo pode ser motivado por diversas razões, funcionando tanto como uma medida punitiva em resposta ao descumprimento de deveres sociais quanto como uma forma de proteger os interesses da sociedade e de terceiros.

O procedimento de exclusão pode ser dividido em duas categorias principais:

judicial e extrajudicial. No caso da exclusão judicial, ocorre quando há falta grave no cumprimento de deveres, incapacidade superveniente ou outras circunstâncias que impactem negativamente a sociedade. Nesta situação, a iniciativa para a exclusão geralmente parte da maioria dos sócios e é conduzida com base em critérios legais e judiciais. Já na exclusão extrajudicial, a decisão pode ser motivada por casos como falência, insolvência ou inadimplência do sócio. Dependendo da gravidade e das circunstâncias, a exclusão pode ser determinada pela maioria dos sócios, conforme as inovações trazidas pelo Código Civil de 2002, no artigo 1.085.

Independentemente do tipo de exclusão, a perda total da participação societária resulta no desaparecimento do vínculo entre o sócio e a sociedade. Contudo, é importante destacar que a exclusão de um sócio não afeta os vínculos entre os demais sócios, permitindo que a sociedade continue suas atividades normalmente. Dessa forma, a exclusão pode se revelar como um direito potestativo da maioria dos sócios ou como uma providência estabelecida por lei, dependendo das causas que motivaram a medida.

Portanto, a exclusão de sócio desempenha um papel fundamental na manutenção da ordem e estabilidade dentro da sociedade. Além disso, garante que a empresa possa prosseguir com suas atividades de maneira eficiente e conforme seus objetivos e normas sociais.

No entanto, é importante ressaltar que, embora a dissolução parcial ou total e a exclusão de sócios sejam mecanismos essenciais para a resolução de conflitos e a preservação da sociedade, o ideal é que se busque evitar tais medidas, sempre que possível, a fim de prevenir impactos negativos à continuidade e à harmonia da entidade. A adoção de práticas preventivas, como a clareza nas cláusulas contratuais, a governança corporativa eficiente e a mediação de conflitos, pode contribuir significativamente para a manutenção da coesão entre os sócios e a sustentabilidade da sociedade.

### 2.3 A SOCIEDADE LIMITADA E A QUEBRA POR *AFFECTIO SOCIETATIS*

O conceito de *affectio societatis* constitui-se como um dos pilares fundamentais da sociedade limitada, representando a manifestação da vontade dos sócios em colaborar de forma contínua, harmônica e leal, com vistas à consecução de objetivos

comuns. Trata-se de um elemento qualitativo essencial para a estabilidade e o bom funcionamento da sociedade, uma vez que sua ausência ou enfraquecimento pode gerar conflitos, desentendimentos e, em última instância, comprometer a viabilidade da entidade. O contrato social, portanto, deve não apenas refletir essa disposição colaborativa, mas também prever mecanismos eficazes para a resolução de eventuais divergências, garantindo que a relação entre os sócios permaneça produtiva e alinhada aos propósitos societários.

Conforme destacam Azevedo e Von Adamek (2008), a quebra da *affectio societatis* não deve ser interpretada, por si só, como causa suficiente para a exclusão de um sócio. O que efetivamente pode justificar tal medida é a violação de deveres intrínsecos à condição de sócio, tais como os de lealdade, boa-fé e colaboração, os quais variam conforme o tipo societário e sua conformação ao fim social.

É imperativo evitar equívocos na aplicação desse conceito, sobretudo quando se confunde a consequência (a exclusão) com a origem do problema (a quebra de deveres). A ausência ou o esvaziamento desse espírito de união pode, de fato, justificar o rompimento dos laços societários, podendo culminar na dissolução parcial ou até mesmo na extinção total da sociedade, dependendo da gravidade do desalinhamento entre os sócios.

No cenário jurídico brasileiro, a noção de *affectio societatis* mantém-se presente na doutrina, sendo frequentemente invocada para fins distintos. Em algumas abordagens, é considerada um elemento constitutivo do contrato de sociedade, distinto do mero consentimento contratual. Em outras, serve para diferenciar a sociedade de outras figuras jurídicas, como os contratos de parceria.

Contudo, a aplicação prática desse conceito pelos tribunais pátrios tem sido marcada por inconsistências e empirismos, conforme se mostra, muitas vezes desconsiderando aspectos fundamentais, como a proporcionalidade na análise da quebra de deveres e a responsabilidade dos sócios envolvidos. Essa fragilidade na aplicação do conceito tem gerado insegurança jurídica, especialmente em casos que envolvem a exclusão de sócios ou a dissolução societária.

PROCESSUAL CIVIL. AGRAVO INTERNO NO AGRAVO EM RECURSO ESPECIAL. AÇÃO DE DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE. PREQUESTIONAMENTO. AUSÊNCIA. SÚMULA 211/STJ. REEXAME DE FATOS E PROVAS. INADMISSIBILIDADE. QUEBRA DA *AFFECTIO SOCIETATIS*. PREPONDERÂNCIA DO LIAME SUBJETIVO ENTRE OS SÓCIOS. POSSIBILIDADE DE DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE ANÔNIMA. ENTENDIMENTO DO

ACÓRDÃO RECORRIDO EM CONSONÂNCIA COM A JURISPRUDÊNCIA DESTA CORTE. CERCEAMENTO DE DEFESA. DISSÍDIO JURISPRUDENCIAL. PREJUDICADO. 1. Ação de dissolução parcial de sociedade. 2. A ausência de decisão acerca dos dispositivos legais indicados como violados, não obstante a interposição de embargos de declaração, impede o conhecimento do recurso especial. 3. O reexame de fatos e provas em recurso especial é inadmissível. 4. A jurisprudência do STJ reconhece a possibilidade jurídica da dissolução parcial de sociedade anônima fechada, em que prepondere o liame subjetivo entre os sócios, ao fundamento de quebra da *affectio societatis*. 5. A incidência da Súmula 7 do STJ prejudica a análise do dissídio jurisprudencial pretendido. Precedentes desta Corte. 6. Agravo interno no agravo em recurso especial não provido. (Brasil, 2021)

AGRAVO INTERNO NO RECURSO ESPECIAL - AÇÃO CONDENATÓRIA - DECISÃO MONOCRÁTICA QUE DEU PROVIMENTO AO RECLAMO. INSURGÊNCIA DO DEMANDANTE. 1. Para exclusão judicial de sócio, não basta a alegação de quebra da *affectio societatis*, mas a demonstração de justa causa, ou seja, dos motivos que ocasionaram essa quebra. Precedentes. 1.1. O direito de retirada é potestativo e personalíssimo daquele sócio que não quer mais participar do ente moral. Não é admitido que o pretense sócio remanescente requeira a dissolução parcial da sociedade com base em pedido de retirada não perfectibilizado, assim, o que efetivamente se busca, na hipótese, é a exclusão. 2. Agravo interno desprovido. (Brasil, 2024)

A exclusão de um sócio, por sua vez, configura-se como uma medida extrema, que implica na extinção do vínculo societário entre o sócio e a sociedade. Conforme a doutrina majoritária, tal medida é considerada uma modalidade especial de resolução do contrato de sociedade, devendo ser fundamentada em fatos concretos imputáveis ao sócio excluído.

O Código Civil Brasileiro, em seus artigos 1.030 (para sociedades simples) e 1.085 (para sociedades limitadas), estabelece os parâmetros legais para a exclusão, submetendo-a aos princípios da proporcionalidade e da razoabilidade.

Anteriormente, parte significativa da doutrina e da jurisprudência adotava a interpretação de que a mera quebra da *affectio societatis* seria suficiente para justificar a exclusão de um sócio. Todavia, essa abordagem revela-se frágil e insuficiente, pois não considerava as nuances e complexidades inerentes a cada caso concreto.

Atualmente, a doutrina e a jurisprudência mais modernas têm rejeitado a utilização da *affectio societatis* como fundamento único para a exclusão de sócios. Em vez disso, defendem que a exclusão deve ser baseada em motivos concretos e

graves, como o descumprimento reiterado de obrigações societárias ou a prática de atos que coloquem em risco a continuidade da empresa.

A simples alegação de quebra da *affectio societatis*, sem a comprovação de violações específicas aos deveres de lealdade e colaboração, não mais se sustenta como justificativa válida para a exclusão. Essa evolução reflete uma preocupação em evitar abusos por parte da maioria societária, preservando os direitos das minorias e garantindo a estabilidade das relações societárias.

A distinção entre exclusão e retirada ou dissolução parcial é outro aspecto relevante. Na exclusão, a responsabilidade recai sobre o sócio que os demais desejam afastar (hetero-desvinculação), sendo uma medida de caráter punitivo. Já na retirada, o sócio que solicita a medida exerce o poder de auto-desvinculação, sem que haja necessariamente um caráter sancionatório. Nesse caso, a sociedade pode continuar suas atividades normalmente, preservando-se o princípio da continuidade da empresa. A persistência ou ausência de intenção de se manter associado é irrelevante para conceder ou não a dissolução parcial da sociedade, salvo quando a lei expressamente concede o direito de denúncia imotivada pelo sócio.

Ademais, o princípio da preservação da empresa deve ser prestigiado, especialmente em casos em que sócios majoritários, controladores ou não, titulares de quotas representativas de mais da metade do capital social, deliberar pela dissolução total da sociedade. Nesses casos, os sócios minoritários podem buscar, judicialmente ou por meio de outros métodos de resolução de conflito, a invalidação da deliberação e a decretação da dissolução parcial, com o correspondente pagamento dos haveres cabíveis aos majoritários. Essa solução permite que a sociedade, ainda que viável, continue suas atividades, preservando sua função social e assegurando que os interesses de todos os sócios sejam equitativamente considerados.

Portanto, o direito societário contemporâneo deve abandonar a utilização da *affectio societatis* como critério subjetivo e pouco preciso, aprofundando, em seu lugar, a análise do conceito de fim comum. Esse enfoque permite uma abordagem mais objetiva e prática, alinhada às exigências do direito societário moderno. O fim comum, que abrange tanto o escopo-meio (a atividade desenvolvida) quanto o escopo-fim (o objetivo final da sociedade), deve orientar a interpretação e aplicação das normas societárias, garantindo que os deveres de lealdade, colaboração e contribuição sejam efetivamente cumpridos. Essa mudança de perspectiva não

apenas resolve problemas práticos, mas também fortalece a segurança jurídica e a eficácia das relações societárias.

### **3 MEDIAÇÃO, MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS E O SISTEMA MULTIPORTAS**

A mediação, nos termos do parágrafo único do artigo 1º da Lei 13.140/2015, consubstancia-se em uma atividade técnica desempenhada por um terceiro imparcial, destituído de poder decisório, que, uma vez escolhido ou aceito pelas partes, atua como facilitador na identificação ou elaboração de soluções consensuais para a controvérsia. Assim, a mediação se caracteriza por se tratar de um procedimento voluntário e cooperativo de resolução de conflitos, em que o mediador, imparcial, facilita o diálogo entre as partes envolvidas.

Nesse contexto, o mediador assume a função de agente conciliador, incumbido de restabelecer o diálogo entre os litigantes e estruturar um ambiente propício à condução das negociações. Sua atuação consiste em orientar a discussão de modo a fomentar a construção de um acordo que atenda aos interesses recíprocos, sem, contudo, impor decisões ou soluções preestabelecidas. Além disso, o mediador não tem poder para impor uma decisão, mas auxilia as partes a entrar em consenso que seja agradável a todos.

O objetivo da mediação é proporcionar um ambiente seguro e construtivo, permitindo que as partes discutam suas necessidades e preocupações de maneira aberta e produtiva. Seu escopo é mais amplo, buscando a reaproximação das partes e a reconstrução de um diálogo produtivo, de modo que estas possam, de forma colaborativa, elaborar uma solução que seja mutuamente satisfatória.

O acordo, nessa perspectiva, é entendido como um desfecho natural do processo de mediação, resultante da cooperação e do entendimento mútuo entre as partes, e não como uma imposição ou meta pré-definida. Essa abordagem confere maior legitimidade ao acordo alcançado, uma vez que as partes se sentem mais envolvidas e comprometidas com a solução construída, aumentando as chances de sua efetiva implementação.

Além disso, a mediação é uma das práticas que compõem o grupo das Resoluções Adequadas de Disputas (RADs), também conhecido na língua inglesa como Alternative Dispute Resolution (ADR). Essas práticas buscam oferecer alternativas ao sistema judicial tradicional, promovendo uma resolução de conflitos que é menos formal, mais rápida e frequentemente menos desgastante

emocionalmente para os envolvidos.

À medida que as Cortes se tornaram o principal local de busca por soluções para essas disputas, o caráter custoso e demorado dos processos judiciais começou a gerar um descontentamento generalizado.

Fernanda Tartuce, renomada especialista em resolução de conflitos, aponta que essa insatisfação foi um fator crucial na gênese do movimento ADRs (Alternative Dispute Resolutions), que visava a busca de alternativas mais eficientes e menos onerosas para a resolução de conflitos. Assim, as ADRs emergiram como uma resposta à sobrecarga do sistema judicial tradicional, oferecendo formas alternativas de resolução de conflitos que iam além dos métodos convencionais.

Essas práticas incluem a mediação, conciliação, negociação e arbitragem. Ao invés de apenas substituir o sistema judiciário, o objetivo das ADRs era humanizar a Justiça, tornando-a mais acessível e alinhada com as mudanças sociais e necessidades contemporâneas. Dentro desse espectro de alternativas, a mediação se destaca como um método significativo de resolução consensual de conflitos.

Diferente do processo judicial, a mediação é um processo cooperativo que envolve a participação de um terceiro imparcial, conhecido como mediador, cuja função é facilitar o diálogo entre as partes envolvidas no litígio.

O mediador não tem poder de decisão sobre o resultado, em vez disso, seu papel é auxiliar as partes a explorar e entender suas próprias necessidades e interesses, promovendo uma comunicação aberta e construtiva. Logo, objetivo é permitir que as partes cheguem a um acordo que seja mutuamente satisfatório e benéfico para todos os envolvidos.

Além disso, esse processo de mediação oferece várias vantagens significativas. De início, a participação ativa das partes na busca de soluções promove uma resolução que tende a ser mais rápida e menos desgastante emocionalmente.

A natureza cooperativa da mediação também contribui para uma solução que é mais definitiva e sustentável, uma vez que é baseada em um entendimento mútuo das necessidades e interesses de cada parte.

Não obstante, a mediação reduz o risco de deterioração das relações entre as partes, o que é especialmente importante em conflitos onde a manutenção de um relacionamento positivo é desejável ou necessário, sendo indicada para relacionamentos de longa duração, como no caso de sócios de uma empresa.

No âmbito teórico, destacam-se duas correntes principais que orientam a

prática da mediação: a escola transformativa e a escola tradicional. A escola transformativa, desenvolvida por Bush e Folger, tem como objetivo central não apenas a obtenção de um acordo, mas a transformação do próprio conflito. Nessa abordagem, o processo de mediação busca empoderar as partes, conferindo-lhes a confiança necessária para resolverem seus problemas de forma autônoma. Paralelamente, promove o reconhecimento mútuo dos sentimentos e motivações que deram origem ao conflito, incentivando que esses aspectos sejam trabalhados de forma a transformar a relação entre as partes de maneira construtiva.

Por outro lado, a escola tradicional, também conhecida como linear ou baseada no projeto de negociação de Harvard, tem como foco principal a celebração de acordos sensatos, razoáveis e justos. Esses acordos são construídos com base em princípios como a autodeterminação e o consentimento informado das partes, que devem ter plena consciência de suas decisões e das possibilidades de aceitação ou recusa das propostas apresentadas.

Assim, a mediação surge como uma ferramenta valiosa para a redução de conflitos, oferecendo o caminho mais humano e adaptado às necessidades contemporâneas. Com uma abordagem que valoriza a cooperação, a compreensão mútua e a participação ativa das partes, a mediação não apenas resolve conflitos de forma eficaz, mas também contribui para a construção de relações mais harmoniosas e sustentáveis.

### 3.1 PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO

A mediação, como método consensual de resolução de conflitos, é estruturada em torno de princípios fundamentais que garantem sua eficácia, legitimidade e justiça. Esses princípios, previstos na Lei 13.140/2015, não apenas orientam a atuação do mediador, mas também criam um ambiente seguro e equilibrado para que as partes possam construir soluções mutuamente satisfatórias. Em primeiro lugar, destaca-se o princípio da imparcialidade, que exige que o mediador mantenha neutralidade absoluta, sem demonstrar preferência ou tratamento diferenciado em relação às partes. Essa postura é essencial para garantir o equilíbrio de forças e assegurar que o processo seja conduzido de forma justa e equitativa. Qualquer violação desse princípio pode comprometer a

credibilidade do processo, levando até mesmo à sua invalidação. Além disso, o mediador está sujeito às mesmas hipóteses de impedimento e suspeição aplicáveis aos juízes, conforme o inciso II do artigo 148 do Código de Processo Civil e o artigo 5º da Lei 13.140/2015, devendo revelar às partes qualquer fato que possa gerar dúvidas sobre sua imparcialidade.

Outro princípio fundamental é a isonomia, que assegura que todas as partes sejam tratadas com igualdade, sem desequilíbrios de poder ou tratamento preferencial. O mediador deve garantir que todos os envolvidos tenham voz e participação equitativa, especialmente em situações em que uma parte esteja em posição de desvantagem. Essa igualdade de condições é reforçada pela possibilidade de as partes serem assistidas por advogados ou defensores públicos, garantindo que ambas estejam em condições de igualdade para negociar.

Além disso, a oralidade e a informalidade são características essenciais da mediação, conferindo-lhe flexibilidade e dinamismo. Diferente dos procedimentos judiciais, a mediação é conduzida principalmente por meio do diálogo entre as partes, sem formalidades excessivas ou documentação extensa. As sessões não são gravadas ou registradas em detalhes, sendo apenas anotados os termos do acordo final, caso haja consenso. Essa informalidade contribui para um ambiente mais leve, facilitando a comunicação e promovendo uma resolução de conflitos mais fluida e eficaz.

Somado a isso, o princípio da autonomia da vontade das partes assegura que estas tenham total liberdade para decidir se desejam participar do processo, como conduzir as negociações e se aceitam ou não um acordo. O mediador não tem o poder de impor decisões ou sugerir soluções, cabendo às partes a responsabilidade de construir uma solução que atenda aos seus interesses. Esse princípio reforça o caráter democrático e participativo da mediação, colocando as partes no centro do processo.

Outro aspecto relevante é a busca do consenso, que constitui o objetivo central da mediação. No entanto, essa busca não se restringe à celebração de um acordo formal. O foco principal está em restabelecer a comunicação entre as partes, permitindo que elas identifiquem soluções conjuntas para o conflito. Mesmo que não se chegue a um acordo definitivo, o processo pode contribuir para a redução das tensões e a melhoria do relacionamento entre os envolvidos, promovendo um

ambiente de diálogo e cooperação.

Paralelamente, a confidencialidade desempenha um papel crucial na mediação, garantindo que todas as informações discutidas durante as sessões sejam mantidas em sigilo. Isso impede sua divulgação ou utilização em processos judiciais, proporcionando um espaço seguro para que as partes expressem suas preocupações e explorem soluções sem receio de repercussões externas.

Por fim, o princípio da boa-fé é indispensável para o êxito da mediação. Ele exige que todas as partes envolvidas, incluindo o mediador, ajam com honestidade, transparência e respeito mútuo. A boa-fé é fundamental para criar um ambiente de confiança e colaboração, permitindo que os participantes trabalhem juntos na busca de uma solução eficaz para o conflito.

Diante do exposto, conclui-se que os princípios da mediação — imparcialidade, isonomia, oralidade, informalidade, autonomia da vontade, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé — são indispensáveis para garantir que o processo seja justo, equilibrado e eficaz. Além de orientarem a atuação do mediador, esses princípios asseguram que as partes encontrem um ambiente propício à construção de soluções consensuais e sustentáveis, promovendo a resolução de conflitos de maneira humanizada e eficiente.

### 3.2 ESCOLA TRANSFORMATIVA

A mediação, enquanto mecanismo autocompositivo de resolução de conflitos, apresenta distintas vertentes doutrinárias que delineiam sua aplicação e propósitos. Destacam-se, entre essas abordagens, a escola transformativa e a escola tradicional, também denominada harvardiana ou linear, cada qual possuindo fundamentos teóricos e práticos distintos, voltados para a efetiva pacificação social e para a otimização do diálogo entre as partes.

A escola transformativa, concebida por Bush e Folger, transcende a mera solução pontual do litígio, almejando uma transformação substancial na dinâmica relacional dos envolvidos. Seu principal objetivo é o empoderamento das partes, fortalecendo sua autonomia decisória e sua capacidade de lidar com adversidades de forma independente. Paralelamente, fomenta o reconhecimento recíproco das emoções, perspectivas e motivações que originaram o dissenso, permitindo que os

conflitantes desenvolvam uma compreensão mais aprofundada e humanizada da situação subjacente.

Tal abordagem é especialmente recomendada para relações de longa duração, como as de natureza familiar, societária ou condominial, pois proporciona a reconstrução do vínculo interpessoal e a prevenção de novos embates, alicerçando a relação em bases mais sólidas e harmoniosas. O mediador, nesse contexto, não se limita a conduzir as negociações, mas atua como facilitador do diálogo, estimulando um ambiente no qual as partes possam reavaliar suas posições e construir soluções conjuntas que transcendam o mero ajuste formal de interesses.

Em contraponto, a escola tradicional ou harvardiana possui uma perspectiva mais pragmática e objetiva, direcionada à obtenção de um acordo equilibrado, sensato e juridicamente válido. Fundamentada no modelo de negociação por princípios desenvolvido pela Universidade de Harvard, essa abordagem privilegia a autodeterminação e o consentimento informado das partes, garantindo que estejam plenamente cientes das condições e consequências de suas decisões.

O mediador, nessa metodologia, adota um papel de neutralidade estrita, evitando qualquer influência sobre o resultado do acordo. Seu objetivo primordial é proporcionar um ambiente propício à negociação, onde as partes possam identificar interesses comuns, explorar alternativas viáveis e estabelecer critérios objetivos para a formulação de um compromisso justo e exequível. A mediação tradicional, portanto, é particularmente indicada para conflitos empresariais, contratuais e comerciais, nos quais a celeridade e a previsibilidade dos resultados são elementos essenciais.

Ambas as abordagens possuem méritos e aplicabilidades específicas, sendo a escolha entre uma e outra dependente da natureza do conflito e das expectativas dos envolvidos. Enquanto a escola transformativa busca a reestruturação das relações interpessoais e a construção de um diálogo mais profundo e empático, a escola tradicional prioriza a eficácia na resolução da disputa, garantindo um desfecho que atenda aos interesses imediatos das partes.

Independentemente da abordagem adotada, a mediação se apresenta como um instrumento de pacificação social eficaz, promovendo soluções sustentáveis e evitando a judicialização desnecessária de litígios.

## 4 CONFLITOS EMPRESARIAIS, NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO

As divergências entre sócios em uma sociedade empresarial podem ter origem nas questões cotidianas da gestão, como a administração de crises, a implementação de políticas internas ou até mesmo nas expectativas desiguais acerca do rumo da empresa. No entanto, quando ocorre um desalinhamento substancial nos interesses ou uma ruptura significativa da confiança e da afinidade entre os sócios, sem que haja uma consideração mútua sobre o fim comum da atividade empresarial, tais conflitos podem justificar a exclusão de um sócio. Isso pode ocorrer tanto de forma judicial, conforme preconiza o artigo 1.030 do Código Civil, quanto de maneira extrajudicial, de acordo com o artigo 1.085 do mesmo diploma legal. Este fenômeno é denominado quebra do *affectio societatis*, que corresponde à perda do desejo de cooperação mútua, servindo como a "justa causa" para a exclusão de um sócio.

Contudo, a verdadeira questão não reside apenas na quebra do *affectio societatis* em si, mas nos eventos que antecedem e justificam essa ruptura. Assim, a análise deve focar nos fatores que geraram essa perda de afinidade e na forma como tais fatores podem, eventualmente, legitimar a exclusão do sócio, sempre respeitando os princípios da proporcionalidade e da razoabilidade. A solução jurídica, portanto, deve considerar, de forma prioritária, os motivos que originaram a quebra do vínculo entre os sócios e não apenas a quebra em si.

A noção de *affectio societatis*, embora amplamente aceita, não se mostra plenamente adequada para fundamentar soluções definitivas em casos de exclusão de sócio. Ela não possui a flexibilidade necessária para abarcar as diversas nuances que envolvem esse tipo de decisão. A retirada de sócio, por exemplo, está prevista legalmente nos artigos 1.029 e 1.077 do Código Civil Brasileiro, e pode abranger situações mais complexas de dissolução parcial da sociedade, que vão além da simples exclusão.

### 4.1 MEDIAÇÃO NA DISSOLUÇÃO PARCIAL DA SOCIEDADE LIMITADA POR QUEBRA DE *AFFECTIO SOCIETATIS*

A dissolução parcial de uma sociedade limitada, que ocorre quando há a quebra do *affectio societatis* entre os sócios, é um dos cenários mais desafiadores

nos conflitos empresariais. A separação de um sócio pode afetar profundamente tanto a saúde financeira da sociedade quanto a dinâmica interna entre os sócios. Nesses casos, a mediação pode ser uma ferramenta valiosa, oferecendo um espaço para o diálogo e possibilitando soluções que atendam aos interesses de ambas as partes.

Entre os principais benefícios da mediação estão a preservação das relações interpessoais, que evita o desgaste emocional e a ruptura das conexões profissionais, o que poderia prejudicar ainda mais a empresa. A confidencialidade do processo é um outro ponto positivo, pois impede que informações sensíveis sejam divulgadas publicamente, protegendo a imagem da organização. A celeridade do processo, em comparação com o litígio judicial, também é um fator essencial, pois permite que o conflito seja resolvido de maneira rápida, evitando que a disputa se arraste por longos períodos.

A mediação também promove a autonomia das partes, já que os sócios são os responsáveis pela construção do acordo, o que contribui para a implementação espontânea da solução. Além disso, ela favorece soluções criativas, que poderiam ser inviáveis no ambiente formal do judiciário, como a recompra de cotas ou ajustes na estrutura da sociedade.

Também, a mediação se destaca como uma solução eficaz para resolver conflitos empresariais, oferecendo diversas vantagens sobre os métodos tradicionais de disputa, como o processo judicial. Um dos principais benefícios é a confidencialidade, que protege as informações comerciais e evita danos à reputação da empresa. A celeridade da mediação também é um ponto positivo, permitindo que os conflitos sejam resolvidos rapidamente, minimizando interrupções nas operações da empresa.

Além disso, a efetividade dos acordos gerados por meio da mediação é um diferencial importante, uma vez que as soluções são negociadas de forma colaborativa, o que aumenta a probabilidade de cumprimento voluntário. A preservação das relações comerciais é outro benefício essencial, pois a mediação contribui para a manutenção de boas relações mesmo após a resolução do conflito, o que é fundamental para o sucesso e crescimento da empresa.

Isso acontece uma vez que a mediação ajuda a evitar a polarização e a destruição das relações, permitindo que as partes envolvidas trabalhem juntas para encontrar uma solução que respeite o que foi construído ao longo dos anos. Essa abordagem não apenas economiza tempo e dinheiro, mas também preserva a

integridade e a continuidade da empresa, oferecendo uma solução equilibrada e colaborativa para as disputas.

Por fim, esse método também permite a exploração de soluções inovadoras, adaptadas às necessidades de cada disputa. Dessa forma, ela surge como uma alternativa sofisticada e eficiente para resolver conflitos empresariais, promovendo a estabilidade organizacional e o desenvolvimento sustentável das relações comerciais.

Em suma, a mediação oferece abordagem valiosa para a resolução de conflitos societários. A mediação promove a colaboração e a preservação da integridade da empresa por meio de um processo de diálogo. Ressalta-se que a escolha entre os métodos de resolução de conflitos dependerá das especificidades do conflito e das necessidades das partes envolvidas, mas a abordagem apresentada é essencial para a resolução eficaz de disputas no ambiente empresarial, contribuindo para a manutenção da harmonia e a continuidade dos negócios.

## 5 CONCLUSÃO

Nesse contexto, a legislação deve evoluir para proporcionar maior segurança jurídica e estabilidade, refletindo as realidades das sociedades contemporâneas e assegurando um marco jurídico que suporte o desenvolvimento econômico e a cooperação entre os sócios.

A dissolução parcial de sociedades limitadas devido à quebra de *affectio societatis* é um tema complexo que envolve uma análise detalhada e adaptada às circunstâncias específicas de cada conflito.

O Direito Societário, responsável pela regulamentação da criação, gestão e estabilidade das sociedades, desempenha um papel crucial nesse contexto, uma vez que a escolha do método de resolução de conflitos pode ter um impacto significativo na continuidade e na saúde da empresa.

No Brasil, a sociedade limitada é uma das formas jurídicas mais populares, destacando-se por sua capacidade de oferecer proteção aos sócios, limitando sua responsabilidade pessoal e proporcionando benefícios fiscais, como os previstos no Simples Nacional. O sucesso e a aceitação desse modelo são evidentes, especialmente após a reforma do Código Civil de 2002, que adaptou a sociedade limitada às necessidades dos empreendedores modernos. Essa evolução reforçou a estrutura jurídica da sociedade limitada, tornando-a uma opção atraente e flexível para a constituição e gestão de empresas.

O contrato social é o ponto de partida para a constituição de uma sociedade limitada e desempenha um papel essencial na determinação das regras e estrutura da sociedade. Ele define a organização interna, os direitos e deveres dos sócios, e as diretrizes para a administração e para a apuração de haveres em caso de dissolução.

Em situações de dissolução, seja total ou parcial, o contrato social serve como guia para a continuidade das atividades e para a resolução de questões relacionadas à divisão dos ativos e passivos.

Entretanto, a administração da sociedade pode enfrentar desafios significativos, como os custos de agência, que surgem de possíveis conflitos entre gestores e sócios. A Teoria dos Custos de Agência destaca a importância de uma governança corporativa eficiente para alinhar os interesses dos sócios e garantir a eficiência na administração da sociedade, minimizando os custos e maximizando o valor para todos os envolvidos.

O conceito de *affectio societatis*, que representa a intenção dos sócios de colaborar de forma contínua e harmoniosa, é fundamental para a estabilidade e o funcionamento adequado da sociedade. Esse princípio promove um ambiente de cooperação mútua, essencial para o sucesso de qualquer sociedade.

No entanto, na prática, a aplicação do *affectio societatis* tem mostrado limitações, particularmente em casos em que há necessidade de exclusão de um sócio ou dissolução da sociedade. As dificuldades em manter o *affectio societatis* podem levar a situações problemáticas, exigindo alternativas eficazes para a resolução dos conflitos.

Neste cenário, surgem como alternativas a teoria do contrato associativo e o conceito de fim comum. Essas abordagens oferecem uma perspectiva mais objetiva e prática, ao invés de se concentrarem exclusivamente na colaboração mútua dos sócios. A teoria do contrato associativo e o conceito de fim comum enfatizam o objetivo compartilhado da sociedade, proporcionando uma base sólida para a definição de direitos e deveres dos sócios e para o alinhamento das operações da sociedade com seus objetivos.

Essa transição para um enfoque mais pragmático, baseado no fim comum, representa um avanço significativo na compreensão e gestão das sociedades modernas, pois permite uma definição mais clara e prática dos objetivos e responsabilidades societárias.

A mediação, com seu enfoque colaborativo, promove o diálogo e a cooperação entre as partes envolvidas. Ela é particularmente útil em situações onde a preservação das relações entre os sócios é crucial, e a confidencialidade é importante para proteger informações sensíveis.

Contudo, a mediação pode não ser eficaz em situações onde a quebra de *affectio societatis* é severa e a confiança entre os sócios está irreparavelmente danificada. Todavia, a arbitragem apresenta desafios, como custos elevados e a falta de um sistema de recursos. Se a decisão arbitral for considerada injusta, as partes têm poucas opções para apelar. Além disso, a necessidade de recorrer ao Judiciário para a execução da sentença arbitral pode acarretar custos adicionais e atrasos.

Em conclusão, a escolha entre mediação para resolver conflitos relacionados à dissolução parcial de sociedades limitadas deve ser cuidadosamente avaliada com base na natureza do conflito e nas necessidades das partes envolvidas. A mediação é mais adequada quando há potencial para restaurar relações e quando a confidencialidade é uma prioridade. Importante que a abordagem é essencial para a resolução eficaz de disputas e para a manutenção da continuidade e estabilidade dos negócios.

A evolução do Direito Societário, ao incorporar métodos alternativos de resolução de conflitos, reflete a necessidade de um ambiente jurídico que seja adaptável e eficiente, alinhado às complexas realidades do mercado moderno.

## REFERÊNCIAS

ADAMEK, Marcelo Vieira von. Anotações sobre a exclusão de sócios por falta grave no regime do Código Civil. **Revista de Direito Mercantil**, São Paulo, n. 158, abr./jun. 2011. Acesso em: 17 fev. 2025.

AZEVEDO, Erasmo Valladao; VON ADAMEK, Marcelo Vieira. *Affectio societatis*: um conceito jurídico superado no moderno direito societário pelo conceito de fim social. **Revista de Direito Mercantil**, São Paulo: Malheiros Editores, dez. 2008. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Secretaria de Microempresa e Empresa de Pequeno Porte. Diretoria Nacional de Registro Empresarial e Integração. **Boletim do 1º quadrimestre/2024**. Brasília: ME, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mapadeempresas>. Acesso em: 2 ago. 2024.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **AgInt no AREsp 1.861.293 – RS**. Relatora Ministra Nancy Andrighi. 3ª Turma. Julgado em 20 set. 2021. Disponível em: [www.stj.jus.br](http://www.stj.jus.br). Acesso em: 20 fev. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **AgInt no REsp 1.596.824 – MG**. Relator Ministro Marco Buzzi. 4ª Turma. Julgado em 8 abr. 2024. Disponível em: [www.stj.jus.br](http://www.stj.jus.br). Acesso em: 20 fev. 2025.

CAMPINHO, Sérgio; PINTO, Mariana. **A sociedade limitada na perspectiva de sua dissolução**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786553624252. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786553624252/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

CARVALHO, Fernanda Lima de. **Mediação Extrajudicial como Método de Resolução de Conflitos Empresariais**. Juiz de Fora, junho de 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/11089>. Acesso em: 20 fev. 2025.

COELHO, Fábio Ulhoa. A ação de dissolução parcial de sociedade. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 48, n. 190, p. 141-155, abr./jun. 2011. Acesso em: 17 fev. 2025.

DUARTE, Bruno Dias. **A Mediação Enquanto Instrumento para Resolução de Conflitos Intraorganizacionais**. Juiz de Fora, Julho de 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufjf.br/jspui/handle/ufjf/16201>. Acesso em: 20 fev. 2025.

JUNIOR, Luiz Antonio S. **Arbitragem**: mediação, conciliação e negociação. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023. E-book. ISBN 9786559648191. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559648191/>. Acesso em: 01 set. 2024.

LOBO, Jorge. Dissolução, liquidação e extinção da sociedade empresária no Novo Código Civil. In: SANTOS, Theophilo de Azeredo (coord.). **Novos estudos de direito comercial em homenagem a Celso Barbi Filho**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2024. Acesso em: 17 fev. 2025.

MAMEDE, Gladston. **Direito societário (Direito empresarial brasileiro)**. 14. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2022. Acesso em: 17 fev. 2025.

NEGRÃO, Ricardo. **Manual de direito empresarial**. São Paulo: SRV Editora, 2024. E-book. ISBN: 9788553620166. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788553620166/>. Acesso em: 02 abr. 2024.

PEREIRA, Bernardo Rocha da Motta. **Disruptividade na governança das startups: uma análise da implementação de inteligência artificial nas práticas de governança entre startups e investidores**. 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022. Acesso em: 17 fev. 2025.

PINHO, Humberto Dalla Bernadina De; MAZZOLA. **Manual de mediação e arbitragem**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9786555598087. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786555598087/>. Acesso em: 03 set. 2024.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; CARAMES, Guilherme Bonato Campos. **Direito empresarial e o novo CPC**. Belo Horizonte: Fórum, 2017. Acesso em: 17 fev. 2025.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça. **Apelação Cível nº 1050857-97.2018.8.26.0100**. Relator: Ministro Cesar Asfor Rocha. São Paulo: 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial, 25 nov. 1997. Acesso em: 17 fev. 2025.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial: teoria geral e direito societário**. v. 1. São Paulo: SRV Editora, 2024. E-book. ISBN 9788553621088. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788553621088/>. Acesso em: 02 abr. 2024.

YARSHELL, Flávio L. et al. **Arbitragem no Brasil e no direito comparado: reflexões sobre direito empresarial, societário, consumidor, internacional e novas tecnologias**. São Paulo: Almedina, 2023. E-book. ISBN 9786556279039. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9786556279039/>. Acesso em: 17 fev. 2025.

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Gomes de Castro, Marcela.

A APLICABILIDADE DA MEDIAÇÃO ENVOLVENDO A DISSOLUÇÃO PARCIAL DE SOCIEDADE LIMITADA POR QUEBRA DE AFFECTIO SOCIETATIS / Marcela Gomes de Castro. -- 2025.

39 p.

Orientador: Fernando Guilhon de Castro

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Direito, 2025.

1. Mediação. 2. Dissolução Parcial. 3. Sociedade Limitada. 4. Affectio Societatis. 5. Direito Societário. I. Guilhon de Castro, Fernando, orient. II. Título.