

Direito societário: entender Tolstói em processos de dissolução

17/09/2025

“Toda família feliz é igual; cada família infeliz é infeliz a sua própria maneira”[1]. A frase de Tolstói que abre as mais de 700 páginas do romance Anna Kariênina carrega uma valiosa constatação: cada combinação de mínimos pontos controvertidos tem o poder de gerar uma situação indesejada particular, com peculiaridades e consequências próprias.

Tal verificação se mostra tão verdadeira no âmbito de relações familiares como nas estruturas empresariais. De fato, a experiência empírica do trato profissional evidencia um lado humanístico inerente a todos os conflitos societários que perfaz uma insuperável resistência a pretensas fórmulas prontas. Assim, toda real resolução deve sobrepujar as padronizações inerentes aos institutos jurídicos. Como já destacava o autor russo em 1877, cada família infeliz necessita de uma solução específica para o seu conjunto conflituoso.

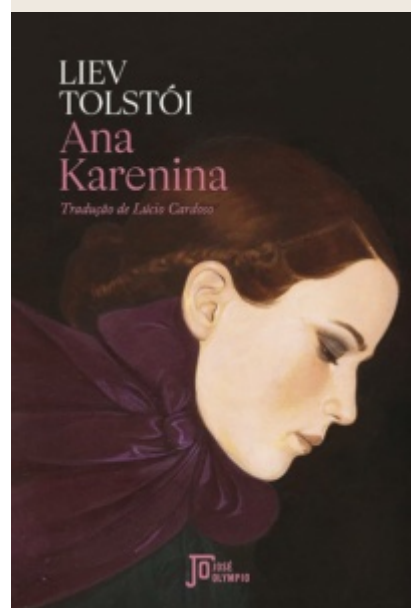
De fato, ferramentas jurídicas puras se mostram tão eficazes na validação formal quanto deficientes na construção das soluções primárias. Não há dúvidas quanto à capacidade de uma cláusula contratual ou determinação judicial de resilir a “letra” de um conflito e restabelecer um certo nível de normalidade. No entanto, são raros os casos em que a dita “letra” casa com o “espírito” da disputa, que se conforma diante das imposições externas, apenas para ressurgir com outra roupagem num momento futuro.

E isso decorre essencialmente de um pressuposto lógico: não se pode produzir uma resposta assertiva sem antes se conhecer a pergunta. E essa pergunta raramente é jurídica em sua natureza. Em última instância, toda disputa deve ser entendida como um jogo de informações incompletas no qual, invariavelmente, as partes estão mais aptas do que qualquer externalidade a preencher as lacunas de forma virtuosa.

Irracionalidade humana em momentos de conflito

De fato, as ferramentas jurídicas se mostram necessárias, mas não suficientes. A padronização racional característica da construção de institutos legais falha em reconhecer que, muitas vezes, não existe muito de racional em diversas disputas. Inclusive, inúmeros experimentos já foram bem-sucedidos em demonstrar o papel da irracionalidade humana em situações conflituosas. Pelo “Jogo do Ultimato”[2], a economia comportamental concluiu que a maioria

Reprodução



dos indivíduos prefere um desfecho ruim marcado por senso de justiça e reafirmação de poder do que uma conclusão melhor na qual tais aspectos não se afirmam. Mais do que isso, experimentos complementares baseados em jogos de agravamento como o “leilão do dólar”^[3] mostram como indivíduos embarcam cegamente em dinâmicas deletérias aos próprios interesses, sugados pelo puro antagonismo do conflito.

Nessa linha, é cediço que os principais motores de rupturas societárias não decorrem de descumprimentos contratuais ou normativos, mas sim de desequilíbrios econômicos, emocionais ou narrativos. Em verdade, parece óbvio que uma dita violação só se mostra relevante quando pressupõe como consequência um impacto direto em algum dos três elementos anteriormente citados.

Papel do advogado vai além da função jurídica

Dessa forma, o papel do advogado de disputas societárias transcende a função técnica de um intérprete jurídico. Trata-se, de fato, de um arquiteto de interações, um assessor capaz de organizar incentivos, gerir expectativas e forjar narrativas hábeis a auxiliar as partes no reencontro do equilíbrio perdido. Ao invés de procurar respostas, foca-se na elaboração correta das perguntas; e se estrutura o ambiente propício à engenharia negocial. Em última instância, compreender disputas societárias é compreender o comportamento humano em sua racionalidade limitada, suas emoções e suas narrativas.

Tal abordagem encontra respaldo inclusive na matemática. O economista britânico Ronald Coase, em seu célebre teorema, já havia observado que a alocação eficiente de recursos (leia-se, de qualquer bem ou direito em disputa) tende a ser alcançada não pela imposição de normas externas, mas pela livre negociação entre as partes diretamente interessadas. Economicamente falando, nenhuma lei, regulamento ou sentença conseguirá restaurar um nível tão puro e duradouro de equilíbrio quanto a liberdade negocial.

Nessa linha, a negociação estratégica como método alternativo de solução de conflitos (seja por meio de representantes ou intervenção de terceiros) se mostra como a ferramenta mais adequada a uma autocomposição verdadeiramente eficaz. No contexto de disputas que se apresentam como uma das principais razões para processos de dissolução societária no país, entender Tolstói e economia comportamental parece ser mais importante do que se imagina. Se cada família infeliz carrega sua dor peculiar, cada sociedade em conflito também revela sua desarmonia única. E é justamente nesse reconhecimento que reside a verdadeira arte da resolução de disputas.

^[1] TOLSTÓI, Liev. *Anna Kariênina*. Tradução de Irineu Franco Perpétuo. São Paulo: Editora 34, 2024.

^[2] O chamado *Jogo do Ultimato* consiste em uma dinâmica experimental em que um jogador (proponente) recebe uma quantia e deve propor uma divisão com outro jogador (respondente). O respondente pode aceitar a oferta — e ambos recebem os valores propostos — ou recusá-la,



caso em que nenhum recebe nada. Do ponto de vista da teoria da escolha racional, qualquer valor positivo deveria ser aceito, mas os resultados empíricos mostram o contrário: ofertas consideradas “injustas” (geralmente abaixo de 20% a 30% do montante total) são recusadas em grande parte dos casos. Esse resultado, replicado em múltiplos estudos, evidencia que fatores como equidade, reciprocidade e percepção de justiça influenciam de forma decisiva as decisões, mesmo em detrimento do ganho econômico. (Cf. GÜTH, W.; SCHMITTBERGER, R.; SCHWARZE, B. *An experimental analysis of ultimatum bargaining*. Journal of Economic Behavior & Organization, v. 3, n. 4, 1982, p. 367-388).

[3] O chamado *Dollar Auction* funciona da seguinte forma: um leiloeiro coloca em disputa uma nota de um dólar. O maior lance vence e paga o valor ofertado, mas a peculiaridade está na regra de que o segundo maior lance também deve ser pago, ainda que sem levar o prêmio. Esse desenho gera uma espiral de sobre ofertas: quem está em segundo lugar tende a oferecer mais apenas para evitar a perda integral do valor já apostado, e o vencedor, por sua vez, contraoferta para não sair no prejuízo. O resultado empírico é que ambos os jogadores frequentemente pagam mais de um dólar por um bem que vale apenas um dólar. O experimento ilustra como disputas podem escalar irracionalmente quando os agentes estão presos a custos afundados e ao medo de “perder” frente ao outro. (RAIFFA, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Harvard University Press, 1982).

Fonte: <https://conjur.jumps.com.br/2025-set-17/direito-societario-entender-tolstoi-em-processos-de-dissolucao/>