

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS(UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO
NÍVEL MESTRADO PROFISSIONAL EM
DIREITO DA EMPRESA E DOS NEGÓCIOS**

THAIS LEAL VIEIRA GONÇALVES

**REDES DE CONTRATOS E GOVERNANÇA DE REDES:
Estudo de Caso no Agronegócio**

**São Leopoldo
2023**

THAIS LEAL VIEIRA GONÇALVES

**REDES DE CONTRATOS E GOVERNANÇA DE REDES:
Estudo de Caso no Agronegócio**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito - Nível Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Fabiano Koff Coulon

São Leopoldo

2023

G635r Gonçalves, Thais Leal Vieira.
 Redes de contratos e governança de redes: estudo de
 caso no agronegócio / Thais Leal Vieira Gonçalves. – 2023.
 87 f. : il. ; 30 cm.

 Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio
 dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Direito, 2023.
 “Orientador: Prof. Dr. Fabiano Koff Coulon”.

 1. Agronegócio. 2. Contratos. 3. Rede de contratos.
 4. Governança de redes. I. Título.

CDU 34

THAIS LEAL VIEIRA GONÇALVES

**REDES DE CONTRATOS E GOVERNANÇA DE REDES:
Estudo de Caso no Agronegócio**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito, pelo Programa de Pós-Graduação em Direito - Nível Mestrado Profissional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 04 de abril de 2024

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fabiano Koff Coulon – UNISINOS

Prof. Dr. Wilson Engelmann – UNISINOS

Prof. Dr. Demétrio Beck da Silva Giannakos – Membro Externo

Ao meu filho amado Henrique, o ar que eu respiro.
Que eu sempre seja refúgio e inspiração para você, como
você é para mim.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Divino pela minha vida e por ter me guiado e sustentado até este momento.

Aos meus pais, Adão e Vitória por nunca terem medido esforços para me proporcionar a melhor educação.

Ao meu irmão Gilberto, cunhados Vanessa e Everton, meus sogros Vera e José, por todo incentivo e a rede de apoio que formaram para que fosse possível, neste momento, estar escrevendo este agradecimento.

Ao meu esposo Evandro e meu filho Henrique: vocês são tudo na minha vida.

À Universidade do Vale do Rio dos Sinos, pela equipe de professores de alto nível, em especial meu orientador Dr. Fabiano Coulon, que tiveram um impacto intelectual transformador na minha formação acadêmica, desde a Graduação.

E por fim, agradeço a mim por não ter nunca desistido de perseguir meu sonho, mesmo diante de tantas adversidades que foram apresentadas nestes últimos 2 anos dedicados ao Mestrado. Coragem e determinação.

RESUMO

Esta dissertação analisa a rede de contratos e mecanismos de governança do setor de equipamentos para criação de proteína animal na região sul do Brasil.

A Rede de Contratos objeto desta análise, possui características distintas e complexas, diferentes da Teoria Clássica Contratual onde o contrato é um instrumento isolado, servindo apenas para formalizar a relação. Contratos em rede se lastreiam nas relações de confiança, boa-fé, motivação negocial e em estruturas e processos e baseado nisso, analisaremos a rede de contratos que compõem o caso em estudo identificando os seus contratos, seu sistema de governança de redes e as oportunidades de melhoria de eficiência jurídica, operacional e organizacional aplicáveis ao caso. Analisaremos os princípios econômico-jurídicos das redes de contratos, seus princípios reguladores e características das redes contratuais, bem como a composição da rede de contratos em que o caso em estudo está inserido, comparando com os modelos contratuais atuais os instrumentos contratuais possíveis de serem adotados: representação comercial, distribuição e prestação de serviços. Por fim, adentraremos na governança de redes analisando suas características, estruturas e ferramentas de governança que podem ser adotadas para o caso, considerando que um sistema adequado de governança pode trazer mais estabilidade às relações da rede e maximizar os resultados dos participantes, monitorando e controlando a gestão da organização, garantindo ações coletivas e de apoio mútuo bem como estratégias de resolução de conflitos e gerenciamento adequado dos recursos da rede. Foi realizado um estudo de caso com um fabricante da área, por meio de coleta e análise de contratos, atas, pareceres jurídicos, e demais documentos de gestão e bibliografia nacional e internacional. A conclusão da pesquisa indica que uma rede de contratos aliada a um sistema de governança de redes com mecanismos de gestão e controles aplicados e a serviço da rede, contribui de forma significativa para a manutenção da confiança e estabilidade dos participantes enquanto buscam a expansão e consolidação dos seus negócios.

Palavras-chave: agronegócio; contratos; rede de contratos; governança de redes.

ABSTRACT

This research analyzes the network of contracts and governance mechanisms in the animal protein manufacturer sector in the southern region of Brazil.

The network of contracts which is the subject of this analysis has distinct and complex characteristics, different from classical contractual theory where the contract is an isolated instrument, serving only to formalize the relationship. Network contracts are based on relationships of trust, good faith, business motivation, structures, and processes. Based on this, we will analyze the network of contracts that make up the case study, identifying its contracts, its network governance system, and the opportunities for improving legal, operational, and organizational efficiency applicable to the case. We will analyze the economic-legal principles of contract networks, their regulatory rules, and the characteristics of contract networks, as well as the composition of the contract network in which the case study is inserted, comparing the possible contractual instruments to be adopted with current contractual models: commercial representation, distribution and rendering of services. We shall finally move on to network governance, analyzing its characteristics, structures and governance tools that can be adopted in this case, considering that an adequate governance system can bring more stability to network relations and maximize the results of the participants, monitoring and controlling the management of the network, guaranteeing collective actions and mutual support, as well as conflict resolution strategies and adequate management of network resources. A case study was carried out with a manufacturer in the area, by collecting and analyzing contracts, meeting minutes, legal opinions, other management documents and national and international literature. The conclusion of the research indicates that a network of contracts allied to a precise network governance system with management mechanisms and controls applied and at the service of the network, contributes significantly to maintaining the trust and stability of the participants as they seek to expand and consolidate their businesses.

Key-words: agribusiness; contracts; network of contracts; network governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Produção de Bens – Períodos Históricos	16
Figura 2 - Redes de Contratos – Princípios para Identificação	25
Figura 3 - Espectro de estruturas de governança	52
Figura 4 - Comparativo de formas de organização econômica	54
Figura 5 - Estruturas básicas de governança de redes interorganizacionais e elementos internos da governança	58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REDES DE CONTRATOS	16
2.1 Conceito jurídico-econômico e análise dos elementos internos da rede	16
2.2 Princípios reguladores da rede	22
2.3 Características das redes contratuais	24
3 REDES CONTRATUAIS EM ESPÉCIE	27
3.1 Agência e representação comercial - lei nº 4.886/1965	28
3.1.1 Requisitos obrigatórios	30
3.1.2 Disposições não obrigatórias	35
3.1.3 Formas de extinção	38
3.2 Distribuição	43
3.2.1 Requisitos obrigatórios do contrato de distribuição	45
3.2.2 Disposições não obrigatórias	47
3.2.3 Formas de extinção	48
3.3 Prestação de serviços de montagem mecânica e prestação de serviços de assistência técnica e garantia	49
4 GOVERNANÇA DE REDES	51
4.1 Alianças	51
4.2 Redes	53
4.3 Governança nas redes contratuais	56
4.4 Estruturas de governança de redes	57
4.5 Ferramentas de governança nas redes contratuais	59
5 METODOLOGIA	63
5.1 Estudo de caso no Agronegócio	64
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	74
7 CONCLUSÃO	80
REFERÊNCIAS	83

1 INTRODUÇÃO

A prática do Direito Empresarial é uma fonte de desafios diários, que nos estimulam e instigam a buscar soluções para acompanhar o dinamismo sem olvidar da manutenção da rotina das empresas em prol da desburocratização e da segurança jurídica necessária para a manutenção dos negócios.

A análise da rede contratual que será objeto de estudo, leva a diversos questionamentos sobre a sua composição e adequação dos mecanismos de governança aos negócios atuais considerando a crescente expansão da atuação empresarial no segmento agrícola.

Este trabalho será desenvolvido dentro da linha de atuação do Direito dos Negócios e Internacionalização.

A proposta deste trabalho, será analisar os modelos contratuais que compõem a rede de contratos do setor de fabricantes de equipamentos para criação de Proteína Animal e analisar a existência ou não de mecanismos de governança de redes, bem como sua eficiência aplicada ao setor.

O modelo contratual híbrido, atualmente adotado pelas empresas que fabricam equipamentos para a criação de proteína animal na região Sul do Brasil, envolve a representação comercial, regida pela Lei nº 4.886/65¹, a distribuição e a agência, abordados de forma genérica no Código Civil.

Estas empresas adotam em sua maioria o instrumento contratual de representação comercial, carregando consigo a carga mandatária da Lei Especial. Porém o exercício prático da relação contratual acaba por extrapolar os limites da representação comercial, apresentando alguns aspectos que são próprios da distribuição e inclusive da prestação de serviços.

A identificação do tipo contratual é essencial para a determinação do regime jurídico que regerá a relação das partes. Isso porque, sempre que houver incidência de norma cogente, os direitos, obrigações, sanções estipuladas contrariamente à norma serão consideradas inválidos.

Analisando-se a situação fática do caso a ser analisado, verificamos a existência de uma relação contratual em que o instrumento adotado é denominado de contrato de

¹ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

representação comercial, regido pela Lei nº 4.886/65². No entanto, a prática comercial do setor engloba atividades que não são próprias da relação de representação comercial, características da distribuição, como, por exemplo, metas de compra de peças de reposição para revenda; e da prestação de serviços de assistência técnica e garantia, ambos pautados como parte das atividades do representante comercial, porém, sem instrumento contratual escrito que regule os termos aplicáveis à atividades de distribuição e de prestação de serviços de forma distinta.

Nas atividades próprias da distribuição comercial, são frequentes as ineficiências geradas pela falta de adequada instrumentalização, com requisitos claros e pré-determinados para a execução. Os problemas mais comuns são as extensas negociações e a burocratização dos processos de desligamento e/ou movimentações dos representantes em razão dos questionamentos sobre prazo de retorno de investimento, recompra de estoque de peças e prazo de aviso de prévio.

Em relação às atividades características da prestação de serviços, a problemática é ainda mais complexa. Os conflitos estão frequentemente associados a ineficiência e insatisfação no atendimento de clientes da representada e à pretensão dos representantes à extensão da exclusividade territorial prevista no contrato de representação comercial às atividades de prestação de serviços de assistência técnica. Como resultado, há evidentes dificuldades no gerenciamento da rede, nos processos de descredenciamento de representantes e na designação de outro prestador para aquele local.

Em suma, na ausência de alguns instrumentos de governança, as empresas poderão ter o encargo de arcar com alto custo decorrente da indenização prevista na lei de representação comercial na hipótese de decidir-se, por exemplo, pela melhoria no atendimento aos seus clientes sempre que um representante não atende a rede consumidora de forma adequada ou satisfatória. Outrossim, a exigência de atendimento a requisitos atinentes à manutenção de estrutura e ferramental adequados, bem como de profissionais qualificados para a execução dos serviços fica inviabilizada, causando dificuldades para dar fluidez no processo de gestão dos canais de distribuição de seus equipamentos.

² BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

O fato é que a Rede de Contratos objeto de análise, possui características distintas e complexas, diferentes da Teoria Clássica Contratual onde o contrato é um instrumento isolado, servindo para formalizar a relação. Contratos em rede se lastreiam nas relações de confiança, boa-fé, motivação negocial e em estruturas e processos. A falta de formalização instrumental destas relações pode ter contribuído para a instauração de uma crise comercial narrada no estudo de caso objeto desta dissertação e levantou alguns questionamentos relacionados aos instrumentos de contratuais e de controle da rede.

Assim, partindo-se da situação fática atual desta rede de contratos, em que os instrumentos existentes e firmados são nomeados como representação comercial, embora envolvam características específicas não contempladas por tal tipo de contrato, espera-se que a pesquisa seja apta a responder como as redes contratuais das empresas fabricantes de equipamentos para criação de proteína animal, podem se tornar mais eficientes sob o ponto de vista contratual e de governança, de modo a proporcionar a rede a maximização de resultados e a expansão em seus negócios?

Na busca por respostas, vamos realizar um estudo de forma multidisciplinar - considerando o direito aplicável em relação ao tipo contratual adotado para o canal de distribuição e os conceitos de economia e administração que orientam as questões de gestão e governança - a aplicabilidade de conceitos, estrutura e práticas de gestão de canais de distribuição, sob a ótica da análise econômica do direito, a fim de alcançar recomendações que possam contribuir com um projeto de consolidação e expansão dos negócios de proteína animal no país, levando em consideração as características históricas e econômicas do segmento, identificando e minimizando os riscos advindos do modelo atual e os que poderão ser identificados, qualificando o setor para analisar as perspectivas e em nível estratégico, optando pela melhor iniciativa.

A pesquisa realizada preliminarmente indica que há boas chances de se aumentar a eficiência da gestão dos canais de distribuição mediante adoção de um sistema de governança de redes, onde seja possível estabelecer mecanismos ágeis para a tomada de decisão; a adoção de critérios de formalização das relações da rede como por exemplo a implementação de instrumentos contratuais distintos para as diferentes atividades praticadas atualmente pelos hoje denominados representantes comerciais; o estabelecimento de incentivos e sanções, com a finalidade de proporcionar maior segurança e estabilidade à rede.

Isso porque a formalização de instrumentos contratuais separados possibilitará o gerenciamento de relações distintas e autônomas para cada atividade, dispondo, ademais, sobre os direitos e obrigações específicas da rede de contratos para cada uma delas de forma clara, aumentando a eficiência na gestão da representada.

Exemplificativamente, no que concerne à adoção de um modelo de distribuição para peças de reposição, será necessário avaliar se esse seria um diferencial atrativo para a marca.

Já no que diz respeito às atividades de prestação de serviços, caso confirmada a hipótese de trabalho, o segmento poderá se ver livre de parcela dos problemas relacionados à falta de mobilidade no que tange à exclusividade territorial hoje aplicada aos seus representantes comerciais. Com a utilização de um instrumento próprio, de acordo com termos livremente pactuados, será possível de forma ágil incluir outro ator da rede de contratos, neste caso um prestador de serviços de assistência técnica, no local que carece de melhor atendimento aos clientes.

Podem surgir desta transição custos, tais como: rescisões, aumento de tributação sobre os produtos revendidos, investimentos necessários etc. Porém, acredita-se que as soluções identificadas a partir da análise do caso poderão proporcionar uma diminuição da burocracia e maior segurança jurídica para tomada das decisões pelo setor.

Baseado nisso, o objetivo desta dissertação é explorar a rede de contratos que compõem o caso em estudo identificando os seus contratos, seu sistema de governança de redes e as oportunidades de melhoria de eficiência jurídica, operacional e organizacional aplicáveis a esta rede de contratos. Analisaremos os princípios econômico-jurídicos das redes de contratos, seus princípios reguladores e características das redes contratuais, bem como a composição da rede de contratos em que o caso em estudo está inserido, comparando com os modelos contratuais atuais os instrumentos contratuais possíveis de serem adotados: representação comercial, distribuição e prestação de serviços. Por fim, adentraremos na governança de redes analisando suas características, estruturas e ferramentas de governança que podem ser adotadas para o caso, considerando que um sistema adequado de governança pode trazer mais estabilidade às relações da rede e maximizar os resultados dos participantes, monitorando e controlando a gestão da organização, garantindo ações coletivas e de apoio mútuo bem como estratégias de resolução de conflitos e gerenciamento adequado dos recursos da rede.

A pesquisa se justifica, uma vez que o agronegócio é o responsável por grande parte da economia do país, representando quase um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) e quase metade das exportações do Brasil. É um campo de oportunidades de investimentos, desenvolvimento e de geração de empregos, consolidando-se a cada ano com novos recordes.

Com a crescente adoção da tecnologia no campo do agronegócio, houve um aumento da produtividade nas lavouras e a expansão das fronteiras agrícolas. Diante da necessidade de manutenção da segurança alimentar no mundo, a proteína animal – seja ela carne de frango, carne suína ou ovos comerciais – tem um papel fundamental na manutenção da vida humana, assumindo o Brasil um lugar muito importante no ranking de produção mundial. A produção brasileira de carne de frango de 2010 a 2022 é em média 13 milhões de toneladas ano, e a carne suína 5 milhões de toneladas ano havendo um aumento nos últimos anos na produção e no consumo per capita no Brasil. O grande destaque da proteína animal em 2018 e 2019 foi a produção de ovos: de uma média anual 35.270.000.000 unidades de 2010 a 2017 para 44.487.496.586 unidades em 2018, 49.055.709.215 em 2019, 53.533.542.389 em 2020 e por fim 54.973.807.551 em 2021³.

Diante destes fatos, o tema proposto nesta dissertação é de grande importância no cenário nacional. A análise jurídica da situação das redes de contratos do segmento em relação aos seus canais de distribuição e análise da estrutura de governança de redes, com a adoção de instrumentos contratuais mais eficientes é fundamental para a consolidação e expansão dos negócios.

A pesquisa a ser realizada poderá auxiliar o segmento no seu contínuo projeto de expansão, com mais lastro jurídico para a governança dos canais de distribuição, e conseqüentemente o Departamento Jurídico como aliado estratégico na persecução de suas metas mercadológicas.

Com efeito, a permanência do *status quo* pode acabar por fragilizar a administração dos canais, uma vez que sem a utilização de ferramentas de governança, os mesmos podem não conseguir suportar uma alta demanda de pedidos por produtos ou a realização de serviços com um nível de qualidade, que fidelize os clientes. Isso, seria um grave empecilho para o crescimento sólido e expansão dos negócios no Brasil e na América do Sul.

³ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). **Mercados**. São Paulo: ABPA, c2023. Disponível em: <https://abpa-br.org/mercados/>. Acesso em: 25 dez. 2023.

Por isso, buscando soluções mais eficientes, este estudo de caso analisará o modelo de gestão de redes atual em comparação com as oportunidades de melhorias que possam proporcionar melhores práticas de gestão e dar suporte ao crescimento do negócio, acompanhando esta evolução crescente dos mercados. Em termos práticos a pesquisa se justifica na investigação sobre se cabível a formalização de um sistema de governança de redes, com contratos de representação comercial, distribuição e prestação de serviços de assistência técnica para toda a rede de vendas, ou mesmo se deve ser aplicada à apenas uma parte dela.

Em suma, o trabalho encontra sua justificativa ampla na busca de uma proposta de melhoria dos instrumentos de governança e jurídicos a serem adotados no segmento de fabricantes de equipamentos para criação de proteína animal, mediante o oferecimento de meios que podem auxiliar a evitar perdas de mercado, clientes e oportunidades.

2 REDES DE CONTRATOS

A complexidade contemporânea do ambiente de negócios em que hoje são realizadas operações comerciais, tem demandado do Direito uma análise de seus institutos jurídicos tradicionais e a verificação de oportunidades de adequação ao longo das últimas décadas, a fim de encontrar formas de preencher as lacunas que as dinâmicas de mercado acabam por criar ao reunir em rede, diversas operações comerciais e contratuais complexas, que se sustentam por colaboração em busca de um fim comum específico. Vamos analisar de forma breve como este caminho se desenvolveu e criou lastro para a evolução e fortalecimento do sistema de redes de contratos.

2.1 Conceito jurídico-econômico e análise dos elementos internos da rede

Primeiramente vamos abordar mesmo que de forma breve, a evolução do modelo contratual sob a ótica da complexidade das relações surgidas da atividade econômica. Ao longo do período de desenvolvimento industrial as características produtivas e os modelos de relação contratual foram adequando-se e evoluindo, como podemos observar nas lições de De Nardi⁴:

Figura 1 - Produção de Bens – Períodos Históricos

<i>Período</i>	<i>Característica da produção</i>	<i>Modelo de Contrato</i>
1840 a 1890	Manufatureira	Clássico
1890 a 1975	em Massa	Neoclássico
A partir de 1975	Especialização Flexível	Relacional

Fonte: De Nardi⁵.

Destas três principais fases da evolução da produção industrial, a Manufatureira, nascida no período da Revolução Industrial, traz como principal característica, todos os aspectos que permeiam uma relação econômica instantânea e estanque, sem projeções relacionais pensadas em um futuro de parceria: a indústria vinha se desenvolvendo em seu próprio ritmo e apenas de acordo com o que o

⁴ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 51.

⁵ DE NARDI, Marcelo de. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 51.

consumo demandava. Desta forma os contratos eram estabelecidos sob vínculos individuais e instantâneos, não havendo naquele momento vantagens comerciais na preservação das relações entre fabricantes e fornecedores⁶.

Na produção industrial de massa, a abrangência do sistema é maior e há uma diversidade de fornecedores e clientes que agora podem ser alcançados: Henry Ford e seu método de produção em série, demandaram recursos humanos especializados, aumento de recursos financeiros disponíveis no mercado para realização de investimentos na nova indústria, transações comerciais com previsibilidade e com duração prolongada no tempo – uma vez que para manter um padrão é preciso manter quem fornece o bem dentro das especificações ditadas. Daí surgem os deveres de cooperação e boa-fé e os agentes aproximam-se para atingimento do objetivo econômico⁷.

Por fim, no módulo de especialização flexível em que vivemos até os dias atuais, voltamos ao individual, mas não o individual proveniente da produção manufatureira, mas sob uma nova ótica: da padronização à personalização advinda de mercados segmentados em uma economia globalizada.

Superado o desafio do transporte para distribuição no mercado sem fronteiras, restou pendente achar uma solução para atender a efemeridade do consumo sem enrijecer a estrutura de fornecimento. Novamente, nas lições de De Nardi⁸, identificamos que as partes estabelecem princípios de relacionamento, estando os fornecedores vinculados aos fabricantes, mesmo sem quantificar a operação. Os contratos convertem-se em cartas de princípios de relacionamento, a forma pela qual se desenvolverão negociações, não contêm mais objetos específicos perfeitamente quantificados e qualificados. Os vínculos se estabelecem em prazos mais longos e novos princípios passam a formar a interpretação contratual: a solidariedade entre as partes é potencializada não mais nos limites do contrato, mas para o desenvolvimento da atividade econômica comum como um todo.

Não menos importante neste contexto, é a evolução da prestação de serviços, uma vez que acompanhando a dinâmica do mercado, que busca por uma

⁶ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 53.

⁷ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 60.

⁸ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 64.

concentração na oferta não só de bens, mas de serviços correlatos aos mesmos – o que pode ocasionar em fidelização – e na composição de grupos de contratantes para a eficiência econômica da prestação de serviços⁹.

Observando este contexto da evolução das relações comerciais e considerando a adoção de vínculos estabelecidos por períodos mais longos e o relacionamento regido e guiado por novos princípios, a doutrina internacional volta a sua atenção ao surgimento deste novo elemento – finalidade econômica. A finalidade econômica neste trabalho analisada sob a ótica da doutrina mais recente, capitaneada pelo doutrinador argentino Lorenzetti¹⁰, é conceituada como o elo entre os agentes do mercado, que atuam em conjunto e se beneficiam por compartilharem um interesse comum. Vejamos alguns fenômenos relacionados a conceituação jurídica de finalidade econômica de acordo com os ensinamentos de Lorenzetti¹¹: a) circulação ordenada de contratos para evitar custos excessivos aos participantes; b) sejam atos em cadeia ou em rede, existe um titular de interesses e uma delegação gestora atuando em prol da finalidade comum e do interesse compartilhado; c) diversidade de contratos requer uma atuação coordenada frente ao cliente, pois estes são afetados beneficentemente pela atuação conjunta de contratos distintos. Definir finalidade econômica em termos de rede contratual, significa analisar motivação dos integrantes da rede, em organizar-se de forma a oferecer aos seus consumidores e clientes, produtos e serviços ofertados em razão do benefício de estarem juntos, em rede, de forma mais competitiva e com menor risco. As alianças estratégicas, conforme mencionado pelos autores de Governança Corporativa nos capítulos seguintes, viabilizam uma conexão que pode ser inicialmente econômica, mas que vai além dos fatores monetários ou de diminuição dos custos de transação oriundos do desenvolvimento de uma atividade isolada.

⁹ DE NARDI, Marcelo. *Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica*. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 76.

¹⁰ LORENZETTI, Ricardo. *Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros*. Revista da Faculdade de Direito da UFRG, Porto Alegre, v. 16, p. 162, 1999.

¹¹ LORENZETTI, Ricardo. *Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros*. Revista da Faculdade de Direito da UFRG, Porto Alegre, v. 16, p. 161-203, 1999.

Park, Zhou¹², Hamel, Doz; Prahalad¹³, trazem em seus estudos sobre alianças e redes estratégicas, os principais motivos e interesses, que permeiam a decisão de estabelecer uma rede, como por exemplo, fortalecer um posicionamento competitivo no mercado, absorver conhecimento, *know-how* e capacidades específicas.

Ao abordarmos a cooperação como princípio básico da atividade socioeconômica retratada juridicamente como contrato, identificamos que todo o processo que inicia com a aproximação dos indivíduos até o efetivo cumprimento da obrigação, além das garantias posteriores ao adimplemento principal exige uma atitude cooperativa dos envolvidos¹⁴.

Das teorias jurídicas abordadas por Lorenzetti¹⁵ para análise das redes contratuais, podemos citar a Teoria dos Contratos Relacionais, onde são estabelecidos por meio de relações entre os agentes econômicos e não apenas pelo aspecto comercial, formando uma rede de contratos – que podem ou não ser escritos, conforme exigência da legislação vigente – lastreados em um conjunto de regras que busca um resultado flexível, baseado na confiança e na cooperação dos agentes que são parte desta rede. Basicamente, os contratos relacionais são formados tendo como base as relações de confiança, boa-fé, motivação negocial e a existência de processos, estes últimos como parte da governança da rede de contratos¹⁶. Esta é a teoria que se posiciona de forma diversa da Teoria Clássica Contratual, onde o contrato é algo isolado e estanque. Nesta nova Teoria o contrato possui um objeto mais aberto onde vão se pactuando procedimentos e processos de cumprimento de obrigações ao longo do tempo da contratualidade, pois são vínculos de longa duração com características sistêmicas, processuais e metodológicas. Outras duas teorias são a Teoria do Contrato-Macro que é um contrato de base associativa, que regula aspectos comuns mas sem vinculação societária, segundo a qual poderá haver um contrato base, não sendo obrigatoriamente um pré-requisito de validade, sob o qual as partes se comprometem a alcançar os fins individuais e comuns como instrumento

¹² PARK, S.H.; ZHOU, D. Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. *Academy of Management Review*, Biarcliff Manor, v.30, n.3, p.531-554, July 2005.p. 533.

¹³ HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, Boston, v.67, n.1,p.133-139, Jan-Fev.1989.

¹⁴ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 102.

¹⁵ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 167, 1999.

¹⁶ FORGIONI, Paula A. **Teoria geral dos contratos empresariais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010. p. 23-54.

de regulação desta relação negocial. Na Teoria dos Contratos Coligados há uma pluralidade de contratos coordenados, onde cada um responde a uma atividade autônoma e, quando estão em conjunto, visam a realização da operação econômica de forma unitária e complexa¹⁷.

Mas é na Teoria Sistêmica que o autor aprofunda seu trabalho. Segundo Lorenzetti¹⁸, essa é a única das Teorias compatíveis com o estabelecimento de regras para a solução de conflitos originários das redes contratuais. Nesta teoria é dado enfoque para a interação de um grupo de agentes que por meio de contratos atuam de forma relacionada. Estabelece uma finalidade negocial supra contratual que justifica o nascimento de uma rede. É necessária uma análise sistêmica, visto que, eventos que ocorrem em um contrato, impactam todo sistema do qual o agente faz parte.

As redes empresariais ou contratuais possuem elementos comuns aos contratos conexos ou coligados, mas não se confundem. Mesmo possuindo aspectos comuns como coletivismo, cooperação e coordenação, o nível de coordenação que as redes de contratos necessitam é muito maior¹⁹.

Diante desta necessidade de coordenação sistêmica, Lorenzetti analisa as relações que a rede contratual estabelece com seus membros, subdividindo-as em relações internas e relações externas. Para fins de análise deste estudo de caso, nosso foco será direcionado as relações internas da rede, analisando o contrato e o sistema e os mecanismos de controle da rede, relacionados com as características e definições sobre o sistema de governança de redes.

As características relacionadas as relações internas da rede contratual, ou elementos tipificantes, são compostas pelo que a doutrina denominou colaboração por gestão, colaboração associativa, integração e conexão²⁰. Na colaboração por gestão, a principal característica do sistema é a descentralização da execução de uma atividade. Ela será executada como se por mandato outorgado: gestão e cuidado da propriedade e dos interesses de outras pessoas. O interesse entre as partes não é

¹⁷ RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 103.

¹⁸ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 170, 1999.

¹⁹ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória**: uma análise transdisciplinar para o direito comercial. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 62.

²⁰ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 171-174, 1999.

compartilhado, sendo um vínculo sem finalidade comum. A execução da atividade é delegada, como por exemplo nas redes de distribuição, grupos de franquia ou de revendedores. Na colaboração associativa, existe um propósito comum e o interesse é compartilhado entre os integrantes da rede que executam suas obrigações em um plano mais intenso, a fim alcançarem um objetivo juntos: um resultado a ser atingido ou um lucro a ser compartilhado. Exemplos de grupos de colaboração associativa podem incluir shopping center, subcontratações, montadores industriais, uma gama diversa de pacotes de negócios ou operações vinculadas, como consórcios, fundos de investimentos, fundos de pensão, usuários de cartão de crédito e os planos de saúde²¹. Na integração, quando dois indivíduos têm interesse em fazer algo em comum eles podem constituir uma sociedade – institucionalidade em uma pessoa jurídica formal – ou simplesmente associar-se um contrato associativo. Em ambos os casos, é a causa associativa que origina a integração, seja ela total ou parcial, é o elemento essencial do contrato²². E por fim, na conexão, não há causa jurídica associativa inicial que dê origem à integração por via contratual. Em vez disso, existe uma causa econômica que faz com que uma série de ligações individuais devam funcionar como um sistema²³. Interesse associativo é materializado através de um negócio, que requer vários contratos unidos em sistema. A causa associativa negocial vincula sujeitos de contratos distintos. O elemento associativo está situado no plano dos negócios ou no sistema, não no contrato. O contrato não é um elemento essencial, mas um pressuposto para o funcionamento do sistema²⁴.

Em resumo, observando o contrato e o sistema, baseado no interesse associativo temos: interesse econômico, através de um negócio; interesse contratual, formado por diversos e diferentes contratos; e interesse sistêmico, onde a causa vincula as partes em diferentes contratos.

²¹ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 171-174, 1999.

²² LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 174-175, 1999.

²³ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória**: uma análise transdisciplinar para o direito comercial. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 59-62.

²⁴ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 175- 182, 1999.

Dando foco a conexão e ao interesse sistêmico, o poder de influir nas condições de contratação se dilui entre as partes, não mais em função do poder econômico de barganha, mas do prestígio, da confiabilidade, da capacidade de cooperação e de ser solidário. As relações de poder são mutantes e dinâmicas, e constantes as renegociações e reposicionamentos. Estabelecem-se mecanismos de equilíbrio entre as partes envolvidas, de modo a evitar a supressão da personalidade de algum dos participantes, ou excessiva proeminência de poder, conforme abordaremos a seguir, no tópico destinado a Governança de Redes²⁵.

O interesse acaba sendo o elemento de conexão entre sujeitos que são partes em diferentes contratos, estando fora do vínculo bilateral, mas dentro do sistema contratual ou rede de contratos. É por força deste interesse comum, que os sujeitos que são parte integrante da rede de contratos, adotarão e submeterão sua relação a princípios e regras de governança a serem estabelecidos dependendo da sua forma estrutural, conforme veremos mais adiante.

2.2 Princípios reguladores da rede

O sistema baseado no interesse coletivo da rede, será regulado por dois princípios, conforme Lorenzetti²⁶: Princípio Democrático e Princípio da Coordenação. O Princípio Democrático, diz que mesmo que o interesse tenha nascido da vontade do mandatário, quando falamos em interesse sistemático ele perde a subjetividade e torna-se independente, funcionando objetivamente com autonomia. As decisões não mais podem ser reguladas sob a ótica do sujeito integrante da rede que lhe deu origem, mas sim deve-se utilizar da observação do interesse do sistema. Analisando a conexão dos integrantes da rede, mesmo que existam diferentes graus, estes ainda podem ser acentuados por meio da formalização de contratos que possuam cláusulas que acentuem a conexão, podendo inclusive ter alguma relação de dependência mais acentuada, tornando-se assim a conexão em dominação dentro da rede, desaparecendo a autonomia negocial. Um exemplo de dominação poderia ser o estabelecimento de uma relação negocial que envolva elementos de subordinação de

²⁵ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 112.

²⁶ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboración, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 176, 1999.

uma pessoa física a uma pessoa jurídica, caracterizando assim potencial relação com vínculo empregatício.

Já o Princípio da Coordenação é originário da existência conexa de contratos ao redor de um interesse sistemático. Não são contratos de coordenação, mas de obrigações e deveres secundários de conduta que convivem de forma sistemática. Todos os integrantes de uma rede contratual têm obrigação de colaborar para o funcionamento do sistema por meio de condutas que atendam ao propósito de manutenção do sistema do qual eles voluntariamente optaram por ser parte integrante. A causa associativa ao negócio do grupo está presente e se solidifica para fundar uma pretensão de colaboração.

Outro aspecto sobre a relação contrato e o sistema de redes, é a manutenção do equilíbrio do contrato e do sistema. A doutrina pressupõe a necessidade de uma correspondência bilateral de prestações. É fundamental nos contratos para julgar o equilíbrio a reciprocidade, a comutatividade entre as partes; na celebração do contrato e ao longo da relação que pode durar por um longo período²⁷. O descumprimento das obrigações contratuais não termina nos seus efeitos bilaterais, mas em um perceptível impacto no sistema. Em razão disso, seguem alguns conceitos chaves: a) a finalidade supra contratual que é objeto buscado e somente obtido através de uma rede de vínculos e por outro lado, a finalidade econômico-social no sentido de causa objetiva, refere-se ao que se busca por meio de um contrato; b) a existência de deveres secundários de conduta quanto ao funcionamento do sistema, advindo daí o princípio da coordenação que gera o dever de cada uma das partes de contribuir para a manutenção do todo. Os deveres secundários de conduta das partes são base para o sustento do sistema. A união de contratos deste tipo, requer inter-relação econômica e técnica para o funcionamento, formando o equilíbrio objetivo que denominamos causa sistemática²⁸. Na teoria contratual clássica, as obrigações principais entre as partes restringem-se ao dar, fazer, não fazer, etc., ou seja, aqui não se consideram os deveres de coletividade, cooperação e coordenação como basilares das redes e sim

²⁷ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória**: uma análise transdisciplinar para o direito comercial. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 43.

²⁸ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboración, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 170, 1999.

como obrigações acessórias, restando esta nova percepção carente de regulação atualmente²⁹.

Do equilíbrio advindo da causa sistemática, podemos citar o surgimento da necessidade de preservação do interesse social e econômico do contrato, uma vez que os contratos em rede protagonizam a realização de finalidades econômicas complexas, sendo necessário a proteção das mesmas a volatilidade das condições do fenômeno econômico³⁰.

2.3 Características das redes contratuais

Como é possível identificar uma rede de contratos, sem sucumbir a ilusão de inferir que um conjunto de contratos, é uma rede? A proposta de análise de redes de De Nardi³¹, trouxe em sua doutrina elementos que devem ser observados: a) Plurilateralidade, onde existem três ou mais vontades relevantes e diferentes entre si, sendo mais do que contratos bilaterais típicos possuindo uma função e uma unidade coerente com uma ideia solidária e comunitária; b) Posição Contratual Externa, reconhecendo que contratos possuem uma funcionalidade em conjunto, não existindo mais sentido na separação de posição contratual interna e externa quando os interesses de terceiros podem estar afetados, mesmo que não tenham participado da manifestação de vontade das partes; c) Grupos de Contratos, que pode englobar uma infinidade de situações jurídicas unidas pela coesão de propósito. Para tanto, é necessário observar as circunstâncias negociais e os demais contratos entretidos pelos manifestantes de vontade; e por fim, d) Contratos Conexos onde a possibilidade de se vislumbrar no conjunto um sistema, uma organização, um interesse associativo, que torna a existência individual de um dos contratos sem razão/função social ou econômica, ou com uma razão muito distanciada do que se poderia imaginar serem os interesses dos figurantes.

²⁹ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória: uma análise transdisciplinar para o direito comercial**. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 31-33.

³⁰ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 125.

³¹ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 161.

Figura 2 - Redes de Contratos – Princípios para Identificação

1	Contratos conexos com plurilateralidade de sujeitos.
2	Abandonas a preocupação com o ato contratual em si: identificar o efeito jurídico-econômico-social que subjaz aos atos formais praticados.
3	Identificar o objetivo comum perseguido pelos participantes, constatar que a troca de informações entre eles é intensa.
4	Concentrar-se na execução contratual, a formação é de menor relevância.
5	O tempo de vinculação é relevante. O adimplemento se alonga no tempo para além do encontro de vontades estabelecedor do <u>vinculo</u> inicial (contrato relacional ou cativo de longa duração).
6	Há multigraduação da intensidade do envolvimento solidário. Os marcos extremos do espectro de multigraduação da solidariedade são a independência e a dependência.

Fonte: De Nardi³².

Para além dos princípios sugeridos por De Nardi³³ no quadro acima, é essencial identificar nas relações a existência de coletivismo, cooperação e coordenação, os quais para fins deste trabalho são denominados humildemente como 3C's (três cês)³⁴. O Coletivismo está pautado basicamente na busca pelo alcance dos objetivos comuns por meio das conexões estabelecidas entre os participantes da rede, sendo os ganhos e benefícios potencializados por este sistema. A cooperação é caracterizada pelas relações internas cooperadas e trazendo novamente os estudos de Rizzardo Filho e Trindade³⁵ nos entregam um comparativo sobre a mudança de foco ocasionada pela transição do modelo teórico tradicional e o modelo autopoiético: Enquanto a unidade básica do mercado é a transação monetária, a das organizações em rede é a decisão;

³² DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 161.

³³ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 161.

³⁴ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória: uma análise transdisciplinar para o direito comercial**. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 33-35.

³⁵ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória: uma análise transdisciplinar para o direito comercial**. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 34.

enquanto a ação no mercado se pauta primariamente nos preços, a ação da organização orienta-se pelas expectativas organizacionais internas; e enquanto o cálculo da ação no mercado depende do interesse egoísta do indivíduo, na empresa depende essencialmente do interesse “altruísta” da própria organização. Por fim, a coordenação consiste na obrigação do gestor da rede em identificar, elaborar e executar planos de ação para atingimento dos interesses coletivos das redes, os quais podem conter adoção de instrumentos contratuais, procedimentos para regular as relações e dar estabilidade ao coletivo.

Considerando-se o fato de que as redes não cooperam de forma aleatória, é necessária uma estrutura organizacional que assuma a coordenação da cooperação coletiva, chamando para si a responsabilidade por implementar ferramentas de controle e cooperação³⁶ e as palavras de Collins³⁷ em seus estudos sobre a teoria de Teubner, reforçam essa ideia de necessidade de coordenação pela empresa “dominante”, assumindo um papel de empresa-mãe que cascadeia instruções e orientações aos demais membros da relação³⁸.

Após analisarmos o conceito, os princípios trazidos pela Teoria Sistêmica e as características das redes contratuais é possível analisarmos as redes contratuais do estudo de caso deste trabalho em cada uma das suas espécies.

³⁶ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória: uma análise transdisciplinar para o direito comercial**. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 39.

³⁷ COLLINS, Hugh. Introduction to networks as connected contracts. *In*: TEUBNER, Gunther. **Networks as connected contracts**: edited with an introduction by Hugh Collins (International Studies in the Theory of Private Law). Oxford: Hart Publishing, 2011. p. 67.

³⁸ “A network that is closely controlled by a dominant business hub, as in franchising, acts like the parent company in a group of companies by issuing instructions to the nodes of the network”. COLLINS, Hugh. Introduction to networks as connected contracts. *In*: TEUBNER, Gunther. **Networks as connected contracts**: edited with an introduction by Hugh Collins (International Studies in the Theory of Private Law). Oxford: Hart Publishing, 2011. p. 67.

3 REDES CONTRATUAIS EM ESPÉCIE

A rede contratual do caso objeto deste estudo, não foge ao conceito basilar de contrato, que nas palavras de RIZZARDO³⁹ é o acordo simultâneo de vontades para produzir efeitos jurídicos onde as vontades convergem e se somam para produzirem direitos e obrigações. Essas vontades se manifestam ao longo de toda a vida do contrato e em diversas fases como na negociação (prévia ao início do contrato – proposta); na contratação efetivamente (acordo – verbal ou escrito), na execução do contrato (cumprimento das obrigações pelos contratantes) e ainda quando de sua extinção (rescisão, distrato, cumprimento das obrigações, dentre outras formas).

O contrato instrumentaliza uma realidade de interesses e de relações inseridas em contextos econômico-sociais e traz em seus fundamentos a liberdade das partes e a autonomia da vontade. De com ROPPO⁴⁰ em sua obra mais famosa é importante a busca constante pelo equilíbrio entre a liberdade das partes, a equidade, a justiça contratual, sempre com vista e em função da operação econômica, na qual bens e serviços circulam entre as partes transferindo-se riqueza. O autor ainda menciona que o contrato como meio de formalização jurídica não possui um fim em si mesmo, mas sim ele existe em razão da operação econômica a qual representa, sem contudo se limitar a mesma⁴¹.

Importante ter presente que, segundo regra expressa do artigo 107 do Código Civil Brasileiro: “[...] A declaração de vontade não dependerá de forma especial, senão quando a lei expressamente exigir”⁴².

Quando se formaliza, se escreve o acordo de vontades, e o que se tem é um instrumento de contrato que deve espelhar a vontade das partes.

Não se confundem o contrato e seu instrumento, pois inúmeros contratos ocorrem sem a necessidade do instrumento. As partes vão construindo o acordo de vontades nas diversas fases que resultam no contrato, desde a proposta até sua extinção.

Seguido esta lógica, o Código Civil Brasileiro estabelece que: “Art. 112. Nas declarações de vontade se atenderá mais à intenção nelas consubstanciada do que o

³⁹ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006, p.6.

⁴⁰ ROPPO, Enzo. **O contrato**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2009, p. 13.

⁴¹ ROPPO, Enzo. **O contrato**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2009, p.9 a p.11

⁴² BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

sentido literal da linguagem”. Ou ainda a mesma codificação quando afirma por seu “Art. 113. Os negócios jurídicos devem ser interpretados conforme a boa-fé e os usos do lugar de sua celebração”⁴³.

De sentido símile a regra do artigo 422 também do Código Civil “Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios da probidade e boa-fé”⁴⁴.

Do quanto até aqui posto, sempre que se examinar um contrato já em vigor, formular um novo contrato ou exigir o cumprimento de qualquer obrigação contratual deve-se ter presente que: não é necessário instrumento para que exista um contrato; ausência de reclamação/notificação valida o ato, ainda que praticado em divergência com o contrato e por fim, que havendo divergência entre o previsto no instrumento e o praticado reiteradamente pelas partes a interpretação se fará pelo praticado pelos contratantes.

Postas essas informações iniciais, passa-se a examinar a natureza e legislação de regência dos contratos utilizados pelo caso objeto deste estudo:

3.1 Agência e representação comercial - lei nº 4.886/1965

A Representação Comercial, também tratada por Agência, tem natureza típica de prestação de serviço autônomo, mercantil, com habitualidade e profissionalidade, conceituado no tipo legal do artigo 710 do Código Civil Brasileiro:

Art. 710. Pelo contrato de agência, uma pessoa assume, em caráter não eventual e sem vínculos de dependência, a obrigação de promover à conta de outra, mediante retribuição, a realização de certos negócios em zona determinada [...]⁴⁵.

A distinção entre Agência e Representação foi prejudicada pela técnica de redação legislativa, pois apenas na Lei especial em vigor desde 1965 existe referência a Representação Comercial, ao passo que o Código Civil denomina o instituto de

⁴³ BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁴⁴ BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁴⁵ BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

Agência, o que ocasiona posicionamentos diferentes entre os doutrinadores, como por exemplo Requião⁴⁶ que entende ser Representação Comercial o nome mais preciso a ser empregado e Gomes⁴⁷ preferindo Agência em razão de não existir necessariamente representação de uma parte pela outra. Divergências de nomenclatura a parte, importante não perdermos de vista a relevância de ambos os institutos e o enfoque de cada espécie⁴⁸.

É possível detectar uma sutil distinção quando analisamos ambas as legislações: no primeiro momento parecem tratar do mesmo tipo de contrato, ou seja, a promoção de negócios em área determinada, á conta de outrem mediante retribuição, porém a legislação especial limita a atividade à promoção de “negócios mercantis” ao passo que o Código Civil amplia o sentido com a referência a “certos negócios”⁴⁹.

Caracteriza-se o contrato de Agência ou Representação Comercial pela necessária conjunção dos seguintes elementos: a) o Agente ou Representante Comercial é a pessoa física, firma individual ou sociedade empresarial, que sempre de forma autônoma, sem subordinação, porém observando condições negociais para mediação estabelecidas pelo representado, exerce atividade de intermediação de negócios mercantis; b) a relação jurídica entre Representado e Representante é contratual, marcada pela pessoalidade, bilateralidade, consensualidade e onerosidade, admite forma verbal, porém recomenda-se a escrita; c) requer a profissionalidade do Agente ou Representante que deve constituir-se em um profissional ou empresa da área, recomendando-se a respectiva inscrição no órgão de classe. Sendo empresa, além do registro órgão de classe, deverá conter em seu objeto social a “representação comercial”. A profissionalidade exige habitualidade da prática de intermediação ou mediação de negócios mercantis⁵⁰; d) muito embora não exija necessariamente a exclusividade, requer a especificação de produto, mercadoria e área (zona geográfica, carteira de clientes, ramo de atividade) onde será exercida a

⁴⁶ REQUIÃO, Rubens. O contrato de concessão de venda com exclusividade (concessão comercial). **Revista de Direito Mercantil**, [s. l.], n. 7, p. 29, 2007.

⁴⁷ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 449.

⁴⁸ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 740.

⁴⁹ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 450

⁵⁰ DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 6. ed. rev., ampl. e atual. de acordo com o novo Código Civil (Lei n. 10.406, de 10-1-2002), o projeto de Lei n. 6.960/2002 e a Lei n. 11.102/2005. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 3. p. 529-530.

atividade, bem como a proibição ao Representante de intermediar negócios para produtos do mesmo gênero do Representado.

Tratando-se o sistema jurídico brasileiro de um sistema positivado, o contrato de Representação Comercial ou Agência vem regulado pelo Código Civil Brasileiro em seus artigos 710 a 721⁵¹ e na Lei n. 4.886/1965⁵².

Nesta medida, a pactuação entre Representante e Representado deve obedecer às disposições da legislação reguladora, vale dizer, no que o contrato, ou seu instrumento forem omissos ou contrariarem as disposições legais, prevalecerá à norma legal.

O conceito de Representante Comercial posto na Lei n. 4.886/1965⁵³ é mais didático do que aquele do Código Civil:

Art. 1º. Exerce representação comercial autônoma a pessoa jurídica ou pessoa física, sem relação de emprego que desempenha, em caráter não eventual, por conta de uma ou mais pessoas, a mediação para realização de negócios mercantis, agenciando propostas ou pedidos, para transmiti-los aos representados, praticando ou não atos relacionados com a execução dos negócios.

Vejamos a seguir quais são as condições essenciais ao contrato de representação, conforme o Art. 27 da Lei especial⁵⁴.

3.1.1 Requisitos obrigatórios

Podemos elencar os requisitos obrigatórios, ou seja, os elementos que devem necessariamente constar do contrato de representação conforme legislação vigente da seguinte maneira:

⁵¹ BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/10406compilada.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁵² BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁵³ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁵⁴ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

- a) prazo: o contrato deverá sempre conter um prazo que pode ser certo (6 meses, 5 anos, etc.), ou desde logo ser firmado por prazo indeterminado. O silêncio ou a falta de previsão será entendido como prazo indeterminado. Havendo contrato verbal, será sempre por prazo indeterminado ou nas palavras de MARKUSONS⁵⁵ a determinação de prazo independe da forma escrita e deve-se analisar o contexto da época da contratação;
- b) indicação dos produtos objeto da representação comercial: no contrato verbal, ou caso não ocorra à especificação dos produtos no instrumento, o Representante fará jus a representação de todos os produtos industrializados, comercializados ou importados pelo Representado, mesmo que venham a ser industrializados, comercializados ou importados após a assinatura do contrato. A Lei ao tratar do tema refere que o instrumento de contrato deverá indicar de forma genérica ou específica os produtos objeto da representação⁵⁶. É importante ter presente, uma vez incluído um produto na representação, esse não poderá ser excluído, salvo se for retirado de linha ou o Representado deixar de comercializar ou importar tal produto;
- c) constitui infração contratual grave a “redução da esfera de atividade do representante” (art. 36, a, da Lei n. 4.886/1965)⁵⁷, contudo, um produto não incluído na ocasião em que firmado o contrato poderá ser posteriormente incluso;
- d) zona de atuação: área territorial onde o Representante Comercial poderá atuar agenciando pedidos e prospectando clientes. Se não for fixada zona de atuação o Representante poderá atuar livremente em todo território nacional, ou mesmo em outros países que o Representado comercialize seus produtos, fazendo jus a comissão contratada sempre que realizar vendas, independentemente de haver outro representante para mesma região geográfica. Fixada a zona de atuação o Representante não poderá atuar fora dela, e não fará jus à comissão nas vendas realizadas fora de seu

⁵⁵ MARKUSONS, Luiz Alexandre. **Manual prático da representação comercial: legislação, procedimentos judiciais, jurisprudência, modelos, arbitragem, agência e distribuição**. 1.ed. Porto Alegre: Evangraf, 2010.p. 56.

⁵⁶ REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 59.

⁵⁷ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

território⁵⁸. Contudo, fará jus ao comissionamento sempre que uma venda for realizada dentro de sua área de atuação, ainda que por terceiro, ou pelo próprio Representado, desde que não haja expressa pactuação de não exclusividade.

e) exclusividade: a Lei n. 4.886/1965⁵⁹, previa que no silêncio do contrato não se presumia exclusividade (art. 31), porém o Código Civil, vigente a partir de 2002, alterou essa disposição, e o fez por seu artigo 711, nos seguintes termos:

Art. 711. Salvo ajuste, o proponente não pode constituir, ao mesmo tempo, mais de um agente, na mesma zona, com idêntica incumbência, nem pode o agente assumir o encargo de nela tratar de negócio do mesmo gênero, à conta de outros proponentes⁶⁰.

Prevalece a norma do Código Civil acima transcrita, portanto nada constando do contrato o Representante Comercial (Agente) tem exclusividade de venda dos produtos na sua zona de atuação, ao mesmo passo que não poderá representar na mesma área produtos similares ao do Representado (Proponente).

Entretanto, a exclusividade não se restringe a exclusividade de área de atuação, ela pode ser desdobrada em exclusividade de representação e exclusividade de produto⁶¹.

Fixada uma área territorial para atuação do Representante, o contrato poderá prever que o Representante atue exclusivamente para o Representado dentro daquela área.

Neste modelo, o Representante não poderá representar qualquer outro produto, similar ou não ao do Representado, será um Representante de dedicação exclusiva naquela zona para venda de todos os produtos que

⁵⁸ DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 6. ed. rev., ampl. e atual. de acordo com o novo Código Civil (Lei n. 10.406, de 10-1-2002), o projeto de Lei n. 6.960/2002 e a Lei n. 11.102/2005. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 3. p. 530.

⁵⁹ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁶⁰ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁶¹ FORGIONI, Paula A. **Contratos de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 249-253.

o Representado industrializa, comercializa ou importa⁶². Poderá ainda ocorrer que a exclusividade se limite a linha de produtos do Representado. Nesta situação têm-se que o Representante terá exclusividade da sua zona de atuação para toda linha de produtos que o Representado industrializa, comercializa ou importa. Não poderá representar produtos similares ou concorrentes naquela área de atuação, mas poderá representar, ou revender outros produtos não similares ou não concorrentes com o objeto da representação. Em uma terceira situação, a atuação do Representante poderá ficar restrita a determinados produtos que o Representado industrializa, comercializa ou importa⁶³. Segundo esse modelo o Representante poderia agenciar somente equipamentos do segmento de proteína animal, da linha de suínos em sua zona de atuação, por exemplo. Não poderá representar qualquer outra indústria ou importador concorrente, mas poderá agenciar um Fabricante ou Importador de equipamentos da linha para aves; e o Representado poderá nomear para mesma zona de atuação outro, ou outros Representantes para agenciar os demais produtos de seus segmentos, bem como realizar vendas diretas desses produtos na zona de atuação, mas não estará obrigado a disponibilizar qualquer novo produto que não seja da linha de suínos para o Representante;

f) a retribuição e pagamento pela prestação do serviço de representação comercial: tratando-se a Representação Comercial de contrato oneroso e bilateral, a contrapartida do Representante comercial é denominada comissão, sendo calculada a partir de um percentual fixado entre as partes que incide sobre o valor de venda da mercadoria. A base de cálculo da comissão será sempre o valor da venda, valor da Nota Fiscal. O percentual, desde que previsto contratualmente, poderá variar por produto ou espécie de venda (licitação, venda de grande valor, com desconto, etc.).

⁶² REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 63.

⁶³ REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 65

O Representante Comercial somente adquire direito a comissão depois de realizado o pagamento pelo Cliente Final⁶⁴, salvo na rescisão contratual sem justa causa em que a comissão deverá ser paga quando da extinção do contrato, independentemente do pagamento do preço da mercadoria.

É vedada no contrato de Representação Comercial qualquer condição que “[...] implique direta ou indiretamente, a redução da média dos resultados auferidos pelo representante nos últimos seis meses de vigência” (redução de área, de porcentual de comissão, de produtos representados, etc.), segundo regra expressa do artigo 32, § 7º da Lei n. 4886/65⁶⁵.

Ao explorar os requisitos obrigatórios, nos deparamos com mecanismos de funcionamento das relações comerciais estabelecidas entre Representado e Representante, relativamente simples quando observados sob a ótica da não exclusividade e um pouco mais complexos quando concedido caráter exclusivo para a representação. A exclusividade pressupõe um enlace relacional e deveres provenientes da conexão estabelecida na relação entre as partes, o que torna a manutenção dos deveres contratuais estabelecidos ainda mais consolidados e passíveis de confirmação ao longo da execução contratual. É possível inferir, que a exclusividade conecta as partes em um nível relacional profundo onde a interdependência é essencialmente o mecanismo que impulsiona os participantes na obtenção dos resultados positivos dentro da rede.

Não é preciso e nem possível limitar-se aos requisitos obrigatórios para manutenção do bom funcionamento das relações de agência e representação, estando descritas abaixo, as disposições não obrigatórias de maior impacto e que auxiliam no estabelecimento das condições que regerão as relações.

⁶⁴ MARKUSONS, Luiz Alexandre. **Manual prático da representação comercial: legislação, procedimentos judiciais, jurisprudência, modelos, arbitragem, agência e distribuição**. 1.ed. Porto Alegre: Evangraf, 2010.p. 65

⁶⁵ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

3.1.2 Disposições não obrigatórias

Conforme acima elencadas, a comissão, zona de representação, produtos, a manifestação sobre a existência ou não de exclusividade e prazo, são requisitos obrigatórios do contrato de representação conforme legislação vigente, porém é recomendável que se estabeleçam outras condições na forma das Leis de Regência, como por exemplo: a) Necessidade de Registro do Representante no Conselho Regional; b) Direito de Fiscalização, relatórios e documento de vendas; c) Preço e condições de venda dos produtos. Alteração de preço e forma de pagamento; d) Despesas com a prestação do serviço; e) Vedação da cláusula *del credere*; f) A subcontratação da representação.

Vejamos de forma mais detalhada as disposições acima:

- a) Necessidade de Registro do Representante no Conselho Regional: por força da regra do artigo 2º da Lei n. 4.886/1965⁶⁶, é obrigatório o registro do Representante Comercial, pessoa física ou jurídica, junto ao seu Conselho de Classe Regional;

Aquele que não está inscrito no Conselho Regional de Representantes Comerciais, não poderá exercer esta atividade, constituindo infração legal sua prática⁶⁷. Analisando sob a perspectiva da legislação trabalhista, a inscrição junto ao Conselho de Classe, da pessoa física do representante ou sua empresa, juntamente com a descaracterização dos elementos de vínculo empregatício, constitui prova essencial em ação de cunho trabalhista intentada pelo Representante ou seus empregados, contra o pedido de vínculo.

- b) Direito de Fiscalização. Relatórios e documento de vendas: É direito do Representado, porém deverá estar expresso no contrato sua forma de exercício, fiscalizar as atividades do Representante tendo acesso a todos

⁶⁶ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁶⁷ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 746.

os documentos relativos aos agenciamentos realizados⁶⁸. Também poderá ser exigido do Representante relatório detalhado de suas atividades⁶⁹ (visita a clientes, propostas apresentadas, vendas em andamento, motivação de cancelamento de pedido, visitas a potenciais clientes, etc.);

Poderá ainda o Representado exigir a regularidade do Representante junto ao Conselho Regional, Receitas Municipal e Federal, regularidade de encargos previdenciários e trabalhistas e situação econômico – financeira compatível com a atividade.

A ausência de informações e irregularidade de situação poderá constituir motivo para rescisão com justa causa, desde que precedida de advertência que poderá advir de um sistema de gestão de rede de representantes comerciais, ou seja, de instrumentos de governança corporativa.

- c) Preço e condições de venda dos produtos. Alteração de preço e forma de pagamento: Prescreve a Lei n. 4886/1965 que: “Salvo autorização expressa, não poderá o representante conceder abatimentos, descontos ou dilações, nem agir em desacordo com instruções do representado” (art. 29). No entanto, para validade dessa norma é necessário que conste expresso no contrato tal disposição, suas exceções e forma como se operam as exceções, além, por óbvio, de anexo atualizado regularmente onde conste preço e condições de venda. A consequência primeira do descumprimento da norma pelo Representante é a recusa do pedido. A prática de receber pedidos em desacordo com a política de preço poderá anular a cláusula. Havendo reincidência de pedidos em desacordo com a política de preços, sem a autorização da Representada, deverá ocorrer à advertência e posterior rescisão por justa causa⁷⁰;

⁶⁸ MARKUSONS, Luiz Alexandre. **Manual prático da representação comercial: legislação, procedimentos judiciais, jurisprudência, modelos, arbitragem, agência e distribuição**. 1.ed. Porto Alegre: Evangraf, 2010.p. 63

⁶⁹ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 747.

⁷⁰ REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 101.

d) Condições da proposta. Prazo de aceitação ou recusa: A Lei n. 4.886/1965 estabelece que deve o Representado recusar formalmente a proposta, em prazo razoável, entre 15 e 120 dias, dependendo da situação (art. 33). Não havendo a recusa da proposta no prazo legal, a comissão será devida, ainda que não finalizado o negócio⁷¹.

Portanto, deverá o instrumento de contrato especificar quais as condições de apresentação da proposta e documentos que devem acompanhar o pedido, bem como o prazo para resposta formal do Representado;

e) Despesas com a prestação do serviço: Regra geral, artigo 713 do Código Civil, todas as despesas relativas à prestação do serviço correm por conta do Representante⁷². Acaso alguma despesa venha a ser custeada pela Representada, (propaganda, participação em feiras, assessoria em licitações, etc.) deverá ser especificada no contrato, sob pena de passar a integrar a remuneração do Representante, ou fazer este jus ao reembolso;

f) Vedação da cláusula *del credere*: O Representante não é responsável pelo pagamento do negócio agenciado com o cliente final, sendo vedado qualquer desconto ou responsabilidade deste pelo pagamento do preço do negócio⁷³. Não havendo o pagamento, a sanção possível de se imputar é o não recebimento da comissão, daí a importância da cláusula que vincula a comissão ao recebimento do preço do negócio. Neste aspecto é importante ressaltar que essa regra não se aplicará as situações em que o Representante Comercial adquire mercadorias do Representado por meio de outra empresa de seu grupo econômico cujo objeto social está atrelado ao comércio. A utilização de pessoa jurídica diversa com o objetivo de adquirir mercadorias para revenda – distribuição como se cliente fosse não isenta o Representante Comercial de em conjunto assumir a responsabilidade pela dívida, comprovado o vínculo societário e os usos e costumes da relação comercial;

⁷¹ REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 125.

⁷² PEREIRA, Caio Mário da Silva. *Instituições de direito civil*. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. p.393.

⁷³ MARKUSONS, Luiz Alexandre. **Manual prático da representação comercial: legislação, procedimentos judiciais, jurisprudência, modelos, arbitragem, agência e distribuição**. 1.ed. Porto Alegre: Evangraf, 2010.p. 88.

- g) A subcontratação da Representação: A legislação especial vigente autoriza o Representante, no silêncio do contrato, a contratar outro Representante para atuar de forma conjunta na representação.

“Art. 42 Observadas às disposições constantes do artigo anterior, é facultado ao representante contratar com outros representantes comerciais a execução dos serviços relacionados com a representação”⁷⁴.

Nesta condição, existiria um segundo contrato de representação com o mesmo objeto firmado, porém entre dois Representantes, o originário, titular da representação junto a Representada, e o subcontratado⁷⁵. Não existem divergências na doutrina sobre a extensão da responsabilidade do representante principal ao subcontratado, presumindo-se que a subcontratação deva ser de conhecimento do Representado e autorizada pelo mesmo, a fim de cumprir os requisitos pré-estabelecidos relativos a prospecção e análise de viabilidade da nomeação de Representantes Comerciais e cada Representado deve possuir como ferramenta de Governança de Rede.

Várias outras cláusulas e condições podem e devem ser inseridas no instrumento, dentre as quais podemos citar os compromissos com confidencialidade, tratamento de dados pessoais, normas anticorrupção e o regramento sobre as vendas diretas pelo Representado no território do Representante.

3.1.3 Formas de extinção

Importante trazer alguns conceitos basilares da extinção dos contratos para que na sequência seja possível explorar a especificidade aplicada a Representação Comercial.

Das formas extintivas abaixo, temos em um primeiro momento o término em razão do fim da vigência, para os contratos firmados por prazo determinado. Esta é uma forma da resolução contratual automática: início de vigência x final da vigência. Outra forma de extinção é o distrato. Nas palavras de AGUIAR JÚNIOR⁷⁶, quando a

⁷⁴ BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁷⁵ REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 208.

⁷⁶ AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Extinção dos contratos**. In: FERNANDES, Wanderley (Coord.). **Contratos empresariais: fundamentos e princípios dos contratos empresariais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. (Série GVlaw). p. 482

reunião de interesses que se fez presente na celebração do contrato desaparecer durante a sua vigência, justificando a extinção da relação surge o distrato como o primeiro caso de exceção ao princípio da força vinculativa dos contratos. Segundo o autor, para sua validade, o distrato precisa atender a alguns requisitos como ser possível, ou seja, não se distrata contrato prevendo obrigações já executadas; a manifestação livre da vontade de desfazer os efeitos do contrato; a produção de efeitos apenas entre os contratantes/distratantes. Outro requisito de validade relacionado ao distrato é que o mesmo obedeça a mesma forma exigida na lei para a formalização do contrato⁷⁷. Em relação aos seus efeitos, o Distrato produz efeitos para o futuro não retroagindo aos efeitos já produzidos em relação as partes e terceiros, podendo no entanto, conforme entendimento de AGUIAR JÚNIOR⁷⁸, as partes convencionar sobre os efeitos e adicionamos, podendo as partes convencionar sobre como conduzirão as condições finais da relação ora extinta mutuamente: prazos, pagamentos, e demais obrigações necessárias para o integral desfazimento da relação.

A resilição é entendida como termo amplo abrangente das várias formas de desfazimento do negócio jurídico⁷⁹, incluindo a unilateral que é expressa apenas pela vontade de uma das partes, divergindo do distrato, uma vez que não existe consenso sobre o fim da relação contratual. Presumindo-se a impossibilidade de permanecer em uma relação contratual para sempre nos contratos por prazo indeterminado, é admitida a resilição pelas partes.

Por fim, a cessação da atividade é outra forma de extinção dos contratos seja pela morte de um dos contratantes nos contratos *intuitu personae* ou pelo encerramento das atividades empresariais de uma das partes.

Passaremos agora, após uma breve retomada dos conceitos básicos da doutrina, a análise aplicada das formas de extinção e dissolução do contrato de representação comercial:

⁷⁷ TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: Teoria Geral dos Contratos e Contratos em Espécie**. v.3. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9786559649723. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559649723/>. Acesso em: 18 mai. 2024.p.278.

⁷⁸ AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Extinção dos contratos**. In: FERNANDES, Wanderley (Coord.). **Contratos empresariais: fundamentos e princípios dos contratos empresariais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. (Série GVlaw). p. 486

⁷⁹ WALD, Arnoldo; CAVALCANTI, Ana Elizabeth L W.; PAESANI, Liliana M. **Direito civil: introdução e parte geral**. v.1. [Digite o Local da Editora]: SRV Editora LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788502226432. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502226432/>. Acesso em: 18 mai. 2024.p. 106

- a) término de seu prazo de vigência, quando firmado por prazo determinado: o que a prática recomenda é a notificação de encerramento com prazo razoável e compatível com a intenção de não tornar o contrato por prazo indeterminado. Em princípio não é devida indenização pelo fim do contrato, apenas o pagamento da comissão dos pedidos aceitos pela Representada, quando do pagamento do cliente;
- b) distrato: negócio jurídico bilateral com fim extintivo⁸⁰, exercitando-se este desfazimento da relação contratual de forma consensual, ou seja, a extinção da relação é desejada por ambas as partes. Deverá ser formalizado por instrumento de distrato tão logo uma das partes manifeste seu desinteresse na continuidade do contrato. Caberá ao Representante uma indenização, neste caso de livre pactuação entre as partes, não devendo exceder 1/12 de todas as comissões recebidas durante a contratualidade atualizado monetariamente (IGP-M ou IPC), mais o pagamento das comissões incidentes sobre pedidos aceitos pela Representada que poderá ocorrer quando do efetivo recebimento do preço;
- c) rescisão: fim da relação contratual sem justo motivo, ou como nos ensinamentos de AGUIAR JÚNIOR⁸¹, é o exercício do direito de desfazimento das obrigações que se prolongam no tempo, manifestado por uma das partes contra a sua renovação ou continuação independentemente do inadimplemento da outra. A rescisão ou denúncia, que em geral depende de notificação prévia⁸² poderá ser manifestada por qualquer das partes, mediante pré-aviso e indenização. Quando a iniciativa de rescisão for do Representante ou do Representado, o denunciante deverá notificar a parte contrária com no

⁸⁰ AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Extinção dos contratos por incumprimento do devedor**. 2 ed. Rio de Janeiro: IADE Editora, 2003.p.71.

⁸¹ AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Extinção dos contratos por incumprimento do devedor**. 2 ed. Rio de Janeiro: IADE Editora, 2003.p.72.

⁸² TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: Teoria Geral dos Contratos e Contratos em Espécie**. v.3. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9786559649723. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559649723/>. Acesso em: 18 mai. 2024.p.278.

mínimo 90 (noventa) dias de antecedência ou indenizar o pré-aviso⁸³. Em termos indenizatórios, deverá pagar ao Representante 1/12 de todas as comissões recebidas durante a contratualidade, atualizado monetariamente (IGP-M ou IPC), pagar no ato da rescisão a comissão de todos os pedidos postos e aceitos, independente de pagamento pelo cliente final, considerando que o vínculo relacional não é de interesse mais das partes;

- d) cessação da atividade: qualquer das partes pode eventualmente optar por encerrar sua atividade. Presume-se que no caso do Representado, haverá comunicação prévia para minimizar eventuais prejuízos ao Representante e a Rede como um todo. Não é devida qualquer indenização de parte a parte, porém o Representante faz jus à comissão dos pedidos efetivamente concretizados.

Até este momento da análise, observa-se que as causas extintivas mencionadas são fundamentadas na vontade unilateral ou de ambas as partes, sem nenhum tipo de relação com a inexecução do contrato de Representação Comercial. Analisando em maior profundidade o conceito de resolução definida por AGUIAR JÚNIOR⁸⁴ o qual a denomina como causa de ineficácia em sentido estrito, resultante de causa externa e superveniente na relação negocial e os ensinamentos de Orlando Gomes que define os efeitos da resolução como um remédio concedido a uma das partes para romper o vínculo contratual⁸⁵, ou ainda nas palavras de WALD⁸⁶ para quem a resolução é o desfazimento quando houver pendente condição ou encargo não cumprido; as hipóteses de resolução dos contratos de Representação Comercial podem ocorrer não só em razão da Lei especial que rege este tipo contratual, mas também por descumprimento cláusulas e condições convencionadas em contrato e

⁸³ MARKUSONS, Luiz Alexandre. **Manual prático da representação comercial: legislação, procedimentos judiciais, jurisprudência, modelos, arbitragem, agência e distribuição**. 1.ed. Porto Alegre: Evangraf, 2010.p. 72.

⁸⁴ AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Extinção dos contratos por incumprimento do devedor**. 2 ed. Rio de Janeiro: IADE Editora, 2003.p.46.

⁸⁵ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.p.205.

⁸⁶ WALD, Arnoldo; CAVALCANTI, Ana Elizabeth L W.; PAESANI, Liliana M. **Direito civil: introdução e parte geral**. v.1. [Digite o Local da Editora]: SRV Editora LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788502226432. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502226432/>. Acesso em: 18 mai. 2024.p. 106.

poderá ter origem nas causas a seguir descritas com as consequências advindas do inadimplemento, conforme especificadas abaixo:

- e) Quando a resolução acontece por culpa do Representado, o Representante deverá notificar o Representado, indicando o motivo da justa causa, com prazo mínimo de 90 (noventa) dias de antecedência ou indenizar o pré-aviso, no valor equivalente à média das comissões recebidas pelo Representante nos últimos 3 (três) meses. Em termos de indenização, o Representante fará jus à indenização de 1/12 de todas as comissões recebidas ao longo da contratualidade, atualizadas monetariamente, e ao final do prazo do pré-aviso, deverá receber a comissão de todos os pedidos aceitos pela Representada, independentemente do pagamento pelo cliente final, sem prejuízo de perdas e danos que comprovadamente tenham sido causados pelo Representado.

Ocorrendo a resolução por culpa do Representante, o Representado deverá advertir o Representante de sua falta, dando prazo para saná-la. Não sendo sanada ou havendo reincidência, ainda que por motivos diversos, o Representado deverá notificar o Representante indicando o motivo da justa causa, com no mínimo 90 (noventa) dias de antecedência ou indenizar o pré-aviso nos mesmos termos já mencionados acima. Neste caso, não será devida qualquer indenização sobre o período da contratualidade, e poderá ainda haver o Representado as perdas e danos que comprovadamente lhe deu causa o Representante, podendo elas serem compensadas com as comissões que ainda estiverem pendentes de pagamento ao mesmo⁸⁷;

Como pode-se observar, as características da Representação Comercial são muito distintas e possuem dentro da sua peculiaridade uma série de regras de cumprimento que tornam a caracterização da representação em uma relação comercial identificável sem maiores dificuldades.

⁸⁷ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.p. 748.

3.2 Distribuição

A Distribuição, também referenciada por alguns autores como Concessão Comercial quando relacionada ao ramo previsto na Lei Ferrari (Lei nº 6.729 de 28/11/79)⁸⁸, é uma modalidade contratual muito utilizada para concepção de via de fluidez da produção da indústria, sendo o conector da fase produtiva ao consumo, reduzindo a distância entre ambos⁸⁹. Em oposição conceitual, Rizzardo Filho e Trindade⁹⁰ consideram Representação Comercial, Agência e Distribuição uma figura única, não se tratando de contratos distintos, mas do mesmo contrato no qual se pode atribuir maior ou menor soma de funções ao preposto. Ainda segundo este entendimento, distribuição não é sinônimo de revenda, sendo o distribuidor um prestador de serviços, cuja função econômica e jurídica se localiza no terreno da captação de clientela. Na distribuição age-se como depositário das mercadorias da indústria, de maneira que, ao concluir a compra e venda e promover a entrega de produtos ao comprador, o distribuidor não atua em nome próprio, mas em nome e por conta da empresa que representa. Ao invés de atuar como vendedor, atua como mandatário do vendedor. De acordo com Rizzardo⁹¹, esta é uma forma comercial de escoar a produção até os consumidores, por meio de agências ou lojas especializadas, ofertando também certa garantia de manutenção. O objetivo comum comercial, organiza-se em uma rede de revendedores os quais também executam a tarefa de ofertar a manutenção dos bens por equipe capacitada e em conjunto – fábrica e revendedores – implementam um sistema de atendimento gabaritado e especializado aos produtos.

A principal característica dos contratos de distribuição, está relacionada ao fato de que o distribuidor tem a sua disposição a posse da coisa a ser comercializada, pois a ele caberá a assunção do risco do negócio adquirido do fabricante.

⁸⁸ BRASIL. **Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979**. Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Brasília, DF: Presidência da República, 1979. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6729.htm Acesso em: 25 dez. 2023.

⁸⁹ ZANETTI, Ana Carolina Devito D. **Contrato de distribuição: inadimplemento recíproco**. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597001822/>. Acesso em: 7 ago. 2023. p. 15.

⁹⁰ RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória: uma análise transdisciplinar para o direito comercial**. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019. p. 95.

⁹¹ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 754.

Rizzardo conceitua esta modalidade contratual como sendo o contrato pelo qual uma pessoa assume, em caráter não eventual e sem vínculo de dependência, a obrigação de promover, por sua conta, sem retribuição, a realização de certos negócios, em zona determinada, envolvendo bens dos quais dispõe⁹².

Apesar da previsão legal estar em conjunto com a agência no Código Civil, apenas 5 artigos têm correlação específica com a distribuição e com a concessão comercial por serem equivalentes 710, 713, 714, 715 e 721⁹³. Que fique claro que a concessão e a distribuição não se confundem pois tratam de objetos distintos com natureza semelhante: a disponibilização de produtos ou bens para revenda sendo veículos automotores pelo concessionário e demais bens pelo distribuidor, porém, em razão da existência de disposição na Lei nº 6.729⁹⁴, Art.2º, § 1º letra 'a', as duas equivalem-se para fins de tratamento legal sendo possível a utilização da Lei específica: deste conceito temos de um lado, da figura do produtor, ou concedente, de outro lado, a figura do distribuidor ou concessionário.

Forgioni⁹⁵, traz toda a tecnicidade jurídica para a definição mais complexa do contrato de distribuição, como sendo:

[...] contrato bilateral, sinalagmático, atípico e misto, de longa duração, que encerra um acordo vertical, pelo qual um agente econômico (fornecedor) obriga-se ao fornecimento de certos bens ou serviços a outro agente econômico (distribuidor), para que este os revenda, tendo como proveito econômico a diferença entre o preço de aquisição e de revenda assumindo obrigações voltadas à satisfação das exigências do sistema de distribuição do qual participa.

O distribuidor deverá revender em seu próprio nome, ou seja, diferentemente da Representação Comercial em que o Representante realiza a intermediação da venda colocando o pedido junto ao fornecedor em nome do cliente final, o distribuidor adquire o produto do fornecedor para revendê-lo sob orientações da concedente tendo, portanto, a disponibilidade da coisa comercializada ao seu alcance físico⁹⁶.

⁹² RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 753

⁹³ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 753.

⁹⁴ BRASIL. **Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979**. Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Brasília, DF: Presidência da República, 1979. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6729.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

⁹⁵ FORGIONI, Paula A. **Contratos de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 116.

⁹⁶ ZANETTI, Ana Carolina Devito D. **Contrato de distribuição: inadimplemento recíproco**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 22. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597001822/>. Acesso em: 7 ago. 2023.

Considerando todos os elementos de descrição da natureza jurídica do contrato de distribuição, e assumindo que o mesmo é uma combinação de mais de um contrato, que se desencadeiam prestações de natureza diversa, constitutivas de outras figuras, as quais em combinação originam um novo tipo⁹⁷.

Existe uma parte da doutrina que denomina o contrato de distribuição como um exemplo de contrato-quadro, justamente por ser de referência na relação bilateral entre as partes, mas não sendo capaz de agregar ao seu instrumento, todas as relações provenientes desta relação contratual.

Nas palavras de Konder⁹⁸:

O termo contrato-quadro é utilizado por parte da doutrina para referir a um contrato que atua como marco central de uma ligação entre as partes, predeterminando os parâmetros do envolvimento entre elas, mas que não exaure as prestações concretas a serem exigidas por esta relação. Neste sentido, uma série de outros contratos mais específicos serão celebrados com vistas a realizar finalidades mais concretas daquela ligação. Um exemplo é o contrato de concessão comercial, em que 'as sucessivas compras e vendas de produtos são meros contratos de execução ou realização'.

Desta forma, tendo conceituado o contrato de distribuição comercial, cumpre tecermos breves comentários em relação aos requisitos obrigatórios ao contrato

3.2.1 Requisitos obrigatórios do contrato de distribuição

Para a caracterização do tipo contratual Distribuição, devemos elencar os elementos que são imprescindíveis a sua formação, sendo o primeiro deles, já mencionado acima, a aquisição dos produtos do fornecedor pelo distribuidor, não podendo eles serem destinados ao consumo e sim a revenda em si. O segundo elemento, é a não eventualidade, sendo as operações de compra e venda sucessivas e habituais e não de ocasião ou pontuais. Por fim, a existência de uma área em que o distribuidor execute suas atividades comerciais de forma exclusiva, sendo que esta exclusividade deve ser demonstrada em contrato escrito, verbal ou situação fática.

Além destas características, existem alguns elementos que merecem destaque como marcadores deste tipo contratual: a) contratos realizados entre pessoas jurídicas; b) contratos de integração, uma vez que existe uma causa associativa

⁹⁷ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 761.

⁹⁸ KONDER, Carlos Nelson. **Contratos conexos: grupos de contratos, redes contratuais e contratos coligados**. Rio de Janeiro: Renovar, 2006. p.161.

(econômica) que originou o relacionamento entre as partes da distribuição; c) colaboração, onde a busca pelo fim econômico é o que viabiliza o estabelecimento de uma estrutura mínima de governança do fabricante sobre a rede de distribuição; d) duração, seja em razão da própria natureza ou por investimentos realizados pelas partes no negócio, não sendo uma relação jurídica que se extingue com brevidade; ee) sob governança, necessária para organizar a rede a fim obter o máximo de cooperação e controle.

Dentre os requisitos obrigatórios característicos da distribuição, dois além das características descritas acima, cumpre tecer, com maior acuracidade, as características de exclusividade e a divisão de mercado.

A concessão de exclusividade sobre algum território, certamente acarretará para as partes da relação, obrigações e limitações na relação.

A exclusividade territorial, representa uma vantagem competitiva ao distribuidor dando-lhe a segurança de ser o único autorizado a comercializar os produtos do fabricante naquele local, responsabilizando-se pela abertura do mercado e a consolidação do fabricante por meio de seus produtos na região designada, o que nos leva a outro elemento denominado de exclusividade de comercialização, na qual o distribuidor não pode adquirir produtos concorrentes aos do fornecedor.

Desta forma, o fornecedor evita problemas advindos de produtos de marcas da concorrência e que podem ter divergências de qualidade e aplicabilidade, sendo um fator importante na fidelização do cliente. Essa fidelização, ela impacta positivamente o mercado do fabricante e proporciona um retorno econômico significativo ao distribuidor, cuja maior fonte de rendimentos na distribuição é a venda de equipamentos, peças de reposição e serviços de assistência técnica.

Esse cenário de favorecimento mútuo é percebido por Requião:

A exclusividade atua tanto no sentido de favorecer o concessionário, pois se estabelece um relativo monopólio de venda a seu favor, como em benefício da concedente, de vez que ela exclui a sua atividade em relação aos produtos concorrentes⁹⁹.

Uma consequência comum e não tão positiva que a exclusividade pode gerar, é a dependência econômica que pode se estabelecer entre o distribuidor e o fabricante, uma vez que se o fabricante sofre por problemas relacionados ao mercado,

⁹⁹ REQUIÃO, Rubens. O contrato de concessão de venda com exclusividade (concessão comercial). **Revista de Direito Mercantil**, [s. l.], n. 7, p. 207-246, 2007. p. 29.

problemas de qualidade de produto ou serviço, isso impacta negativamente e diminui o lastro do poder econômico do distribuidor.

A divisão de mercado pode ser uma prática da Distribuição, mas também poderá ser aplicada a Representação Comercial, considerando o objetivo de dividir a área de influência para ampliar presença de mercado. Conforme os ensinamentos de Forgioni, a divisão de mercado pode ser pela natureza do bem; pelas características dos consumidores e pela divisão territorial¹⁰⁰.

A divisão do mercado pela natureza do bem, viabiliza a subdivisão de linhas de produtos para distribuidores diferentes, como por exemplo, Distribuidor A comercializará a linha de produtos para suínos e Distribuidor B para aves. A divisão baseada nos consumidores, viabiliza um atendimento personalizado a alguns clientes diferenciados, seja pelo tamanho da representatividade no mercado ou pelo volume de faturamento e por fim, a divisão territorial traça novos limites geográficos dentro de um território, podendo até mesmo ser implementada em razão de alguma das alternativas anteriores, onde uma grande cooperativa (divisão por consumidor) localizada na região X deverá ser atendida pelo Distribuidor A (divisão pela natureza do bem).

3.2.2 Disposições não obrigatórias

Ainda dentro do âmbito de classificação e análise da natureza do contrato de Distribuição e seus elementos, pode-se identificar a existência de elementos naturais e elementos acidentais. Por elementos naturais, podemos citar como exemplo a cessão de uso da marca do fabricante e dentre a categoria dos elementos acidentais são os que ao serem estipulados pelas partes, viabilizam a coordenação da relação e a colaboração entre os participantes da rede sem, contudo, recair no fabricante o risco da atividade, a qual permanece com o distribuidor¹⁰¹.

Os elementos acidentais mais comumente negociados entre as partes da relação de distribuição são a aquisição e manutenção de estoque mínimo com ou sem algum tipo de contrapartida: programa de pontos com premiações aos distribuidores da rede que atingirem sua cota mensal. Estipulando-se estoque mínimo a ser mantido,

¹⁰⁰ FORGIONI, Paula A. **Contratos de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 201.

¹⁰¹ ZANETTI, Ana Carolina Devito D. **Contrato de distribuição**: inadimplemento recíproco. São Paulo: Atlas, 2015. p. 30-31. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597001822/>. Acesso em: 7 ago. 2023.

o fabricante transfere para o distribuidor as despesas com armazenagem, conservação e seguro de bens.

Essas medidas, dentro da análise das ferramentas de governança que estudaremos mais afrente, podem ser interpretadas como ferramentas de controle da rede, uma vez que o fabricante consegue por meio destes elementos acompanhar a disponibilização dos seus produtos no mercado e garantir que os destinatários finais serão atendidos nas suas necessidades de consumo.

Ainda sobre a estipulação de elementos acidentais, as partes podem estabelecer a execução de serviços de assistência técnica, em especial nas redes de distribuição de produtos e bens de consumo de alta complexidade e valor agregado.

3.2.3 Formas de extinção

A Distribuição poderá encerrar-se por vencimento do prazo contratual quando firmado contrato por prazo determinado. Nos casos em que a contratação foi acordada por prazo indeterminado, as possibilidades de inadimplemento contratual ou denúncia justificada estarão mais presentes considerando-se que a relação ao longo do tempo poderá requerer acompanhamento e gestão mais próximos por parte do fabricante.

A denúncia justificada, poderá ocorrer por “n” motivos que podem ser parte do programa de gestão de rede do fabricante, por exemplo. Neste caso, haverá que se levar em consideração os investimentos realizados para a execução da distribuição e a denúncia unilateral somente produzirá efeitos depois de transcorrido prazo compatível com a natureza e o vulto dos investimentos¹⁰². Quando o vínculo contratual se extingue pelo inadimplemento contratual, no qual a parte lesada notificará a rescisão, não estará sujeita ao prazo compatível com a natureza e o vulto dos investimentos realizados pelo inadimplente¹⁰³. As partes podem ainda convencionar a celebração de um instrumento de Distrato quando ambas não quiserem continuar a relação de Distribuição, sendo de livre negociação seus termos e condições.

Uma obrigação oriunda da rescisão, ou seja, quando o fim da relação contratual é motivado pelo fabricante, poderá o distribuidor considerar o contrato rescindido e

¹⁰² DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 6. ed. rev., ampl. e atual. de acordo com o novo Código Civil (Lei n. 10.406, de 10-1-2002), o projeto de Lei n. 6.960/2002 e a Lei n. 11.102/2005. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 3. p. 515.

¹⁰³ DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 6. ed. rev., ampl. e atual. de acordo com o novo Código Civil (Lei n. 10.406, de 10-1-2002), o projeto de Lei n. 6.960/2002 e a Lei n. 11.102/2005. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 3. p. 515.

exigir que o estoque de mercadorias seja adquirido pelo preço de venda ao consumidor¹⁰⁴.

3.3 Prestação de serviços de montagem mecânica e prestação de serviços de assistência técnica e garantia

Os contratos de Prestação de Serviços em geral caracterizam-se conceitualmente como aqueles em que as partes em acordo mútuo, fornecem a prestação da sua atividade mediante remuneração da outra¹⁰⁵. É tudo aquilo que tenha a prestação de um serviço e não esteja sujeito às leis trabalhistas ou à lei especial¹⁰⁶.

Podemos citar como características jurídicas dos contratos de prestação de serviços a: a) bilateralidade, mesmo considerando que um contrato pode ter mais de 2 partes envolvidas na execução, a obrigação advinda do mesmo é em via dupla ou seja, contratante(s) e contratado(s) submetem-se ao cumprimento de obrigações mútuas; b) onerosidade uma vez que a execução dos serviços será remunerada e o resultado será um benefício a outra parte; c) consensualidade na vontade das partes na execução daquela prestação.

Em relação aos elementos essenciais, podemos citar o objeto, a remuneração e o consentimento. O objeto da obrigação do executor dos serviços é a prestação da atividade, realizada por emprego da energia humana aproveitada por outrem, podendo ser intelectual, material ou física¹⁰⁷. Importante referenciar que o objeto da prestação de serviços sob o regime de empreitada, é a obra em si, pronta e finalizada. Na prestação de serviços *stricto sensu* o objeto da prestação permanece a atividade¹⁰⁸.

Quem executa os serviços tem direito a uma remuneração como pagamento pela execução, sendo este convencionado livremente entre as partes. Por fim, o consentimento como contrato pressupõem que as partes envolvidas na

¹⁰⁴ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 469-470.

¹⁰⁵ PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. p. 378.

¹⁰⁶ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 354.

¹⁰⁷ PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. p. 379.

¹⁰⁸ GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 356.

consecução daquele objeto estão de acordo, sendo este escrito ou verbal, implícito, inferido do próprio fato da prestação de serviços¹⁰⁹.

A forma escrita do contrato não é obrigatória, mas recomendável para o estabelecimento específico dos deveres e obrigações das partes.

Na conceituação do contrato de prestação de serviços deve-se observar contudo, as modalidades contratuais em que pode incidir o Direito do Trabalho quando identificados os elementos de habitualidade, pessoalidade, subordinação e onerosidade, devendo obrigatoriamente todos estarem presentes para que o vínculo empregatício seja caracterizado, pois no contrato de prestação de serviços puro, aquele que se obriga a executar a atividade contratada resguarda sua independência técnica e evita a subordinação hierárquica¹¹⁰.

Quem assume a responsabilidade de executar a prestação de serviços, tem a obrigação de executar de forma acordada e em consonância com as normas técnicas aplicáveis, em tempo e local estabelecido. Nos termos de Rizzardo¹¹¹,

[...] é direito da parte contratante a execução de tarefas ou obras por uma pessoa que tenha conhecimentos, destreza e preparo aptos para a atividade, o que se adquire através de cursos profissionalizantes, estágios, registros em sindicatos ou órgãos próprios, ou de habilitação junto a entidades públicas, as quais concedem a devida autorização desde que apresentada a comprovação de capacitação.

Em suma, quem executa os serviços necessariamente deverá ter o *know-how* para executar os serviços com a propriedade de um expert.

O contrato se encerra com a morte de uma das partes; o cumprimento do objeto dos serviços quando por prazo determinado ou por tarefa; pelo vencimento do prazo de vigência; denúncia unilateral mediante aviso prévio ou pela resolução baseada no inadimplemento da outra parte e, por resilição por meio de distrato acordado por ambas as partes.

Identificadas as motivações econômicas para a contratação organizada em rede e após a análise de cada um dos tipos contratuais que compõem a rede de contratos do estudo de caso, passamos a análise da Governança de Redes.

¹⁰⁹ PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. p. 380.

¹¹⁰ PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014. p. 381.

¹¹¹ RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 621.

4 GOVERNANÇA DE REDES

A Governança de Redes pode ser referida como um conjunto de práticas, políticas, acordos que se fazem necessários para orientação e manutenção do funcionamento das redes. É um sistema complexo cujos elementos basilares e caracterizadores passaremos a analisar neste capítulo.

4.1 Alianças

Antes de aprofundarmos os estudos sobre as redes, importante analisarmos alguns conceitos basilares sobre a formação das relações de acordo com alguns autores da administração e economia.

Alianças são acordos de cooperação onde empresas voluntariamente trabalham no desenvolvimento, compartilhamento de bens e serviços. Os resultados obtidos em uma aliança não seriam atingidos na mesma magnitude se de forma isolada. Segundo os estudos de Gulati¹¹², a formação de alianças num primeiro momento era estabelecida com a motivação pela busca do poder de mercado, redução de custos de transação e aquisição de *know-how*. Estudos mais recentes ao ampliar seu campo de análise concluíram por adicionar a extensão da concorrência, estágio de desenvolvimento do mercado e a procura e a incerteza competitiva ao rol de motivações para o estabelecimento de alianças.

A estratégia para estabelecer relações baseadas na colaboração, passará pela seleção dos parceiros que serão parte, na escolha da estrutura e pela evolução da relação ao longo do transcurso do tempo.

A tipologia das alianças, encontrada os estudos de Lima e Campos Filho¹¹³ sobre o mapeamento do estudo contemporâneo em alianças, divide-se em alianças horizontais, onde as empresas que são parte deste arranjo estão no mesmo ponto da cadeia de valor alianças verticais, onde as empresas encontram-se em degraus diferentes na cadeia de valor. Também os autores do estudo fazem referência a

¹¹² GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 298-299, 1998.

¹¹³ LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 11, n. 31, p. 172, 2009.

tipologia de *upstream*, que seriam etapas anteriores na cadeia de valor e *downstream* etapas subsequentes.

Em termos de estrutura de governança, ela pode ser definida como a estrutura contratual utilizada para formalizar a relação entre os participantes e podem ser analisadas sob duas dimensões: a primeira definida como integração e hierarquização e a segunda definindo-se o grau de controle e cooperação existente na rede¹¹⁴. Vejamos a figura abaixo extraída do mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas de Lima e Campos Filho¹¹⁵:

Figura 3 - Espectro de estruturas de governança



Espectro de estruturas de governança.

Fonte: Lima e Campos Filho¹¹⁶.

Realizando a análise deste gráfico, podemos observar que em uma aliança estratégica, formalizada ou não por instrumentos contratuais, quanto maior o nível de integração e cooperação nas atividades desempenhadas pelos integrantes dela, mais a rede se aproxima de um sistema de governança mencionado por Gulati e Zajac, ou seja, menos focada na análise de cada transação e mais na relação econômica, considerando uma estrutura social resultante de alianças e processos emergentes produto das interações entre os parceiros¹¹⁷.

¹¹⁴ LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 11, n. 31, p. 173-174, 2009.

¹¹⁵ LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 11, n. 31, p. 173, 2009.

¹¹⁶ LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 11, n. 31, p. 173, 2009.

¹¹⁷ GULATI, R.; ZAJAC, Edward J. Commentary on "alliances and networks" by R. Gulati. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 302, 1998.

Também é possível inferir, que a estrutura de governança de uma aliança baseada na colaboração, ou seja, em um nível menor de cooperação e integração, seria compatível com o modelo de aliança estratégica horizontal, com menos mecanismos de controle e coordenação. Por outro lado, no extremo do gráfico visualiza-se um modelo tão alto de cooperação e integração, que se cria uma estrutura societária nova e autônoma, de modelo hierárquico e de maior necessidade de controle e coordenação. O aprofundamento dos vínculos criados e a proeminência de um dos envolvidos contribui para a integração elevada ou absorção¹¹⁸.

Em termos de controles hierárquicos, de acordo com as pesquisas de Gulati, os mesmos são eficazes quando antecipados para o momento da formação da aliança, permitindo o monitoramento do comportamento dos participantes da aliança devido a imprevisibilidade do comportamento e o alinhamento de incentivos concedidos aos participantes. Quanto maior a preocupação com apropriações dentro da aliança, mais estruturas hierárquicas de governança para organizar a aliança serão instituídas¹¹⁹.

A aliança estabelecida entre os seus diversos participantes, configura uma rede de relações, uma rede contratual a qual passaremos a estudar a seguir.

4.2 Redes

As alianças, seus processos e resultados podem ser influenciados pelas redes em que estão inseridas e desenvolvem suas atividades comerciais. São estruturas de cooperação que se integram e que passam a ter um aumento de confiança entre as partes, estabelecendo-se acordos de confiança onde um não explorará a vulnerabilidade do outro¹²⁰ e a rede pode trazer a consciência de que seus membros têm muito a perder se adotarem comportamentos oportunistas, como a perda de negócios, vínculos de interação e máculas reputacionais. Powell um precursor do conceito de redes, fora dos limites dos conceitos do mercado e da hierarquia, e

¹¹⁸ DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015. p. 159.

¹¹⁹ GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 302, 1998.

¹²⁰ BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, [s. l.], n. 15, p. 176, Winter 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>. Acesso em: 25 dez. 2023.

podemos identificar isso em seu trabalho publicado em 1990, onde o autor faz um comparativo entre mercado, hierarquia e redes:

Figura 4 -Comparativo de formas de organização econômica

Table 1. Stylized Comparison of Forms of Economic Organization.

<i>Key Features</i>	<i>Forms</i>		
	<i>Market</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Network</i>
Normative Basis	Contract— Property Rights	Employment Relationship	Complementary Strengths
Means of Communication	Prices	Routines	Relational
Methods of Conflict Resolution	Haggling— resort to courts for enforcement	Administrative fiat—Supervision	Norm of reciprocity— Reputational concerns
Degree of Flexibility	High	Low	Medium
Amount of Commit- ment Among the Parties	Low	Medium to High	Medium to High
Tone or Climate	Precision and/or Suspicion	Formal, bureaucratic	Open-ended, mutual benefits
Actor Preferences or Choices	Independent	Dependent	Interdependent
Mixing of Forms	Repeat transactions (Geertz, 1978)	Informal organization (Dalton, 1957)	Status Hierarchies
	Contracts as hierarchical documents (Stinchcombe, 1985)	Market-like features: profit centers, transfer pricing (Eccles, 1985)	Multiple Partners Formal rules

Fonte: Powell¹²¹.

Neste trabalho Powell buscou identificar fatores que fossem capazes de demonstrar como redes podem ser uma forma diferente de coordenação da atividade econômica, colocando em pauta questões sobre o modo como as relações recorrentes de longo termo podem trazer uma identidade diversa de uma transação de mercado e quando as obrigações e reputação das partes atingem um ponto em que as ações são interdependentes, mesmo não existindo propriedade ou relações jurídicas formais. Sob estas circunstâncias, uma forma diferente de relacionamento

¹²¹ POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v.12, p. 300, Jan. 1990.

com sua lógica própria, a rede, poderá ser a ferramenta que melhor descreverá a operação.

As redes, ou redes estratégicas, ou rede de contratos como passaremos a chamá-las neste trabalho, fornecem acesso a informações, mercados, clientes que estarão disponíveis somente aos participantes desta rede. Eles compartilharão escopo e aprendizados, conseqüentemente diluindo riscos para alcançar objetivos comuns que foram estabelecidos previamente. A integração a uma rede de contratos traz oportunidades de expansão e consolidação nos mercados em que atuam seus membros, mas também submete os mesmos a suas dinâmicas de governança.

Sob análise econômica, estabelecer-se em rede significa aumentar o número e a frequência de transações (obtendo resultados que não obteriam sozinhos) e conseqüentemente os custos de negociação seriam diminuídos, resultando na redução dos custos de transação, redução de riscos e melhoria na performance.

No campo organizacional o conceito de rede é aplicado a uma ampla gama de relações como *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização, distribuição, dentre outras.

A tipologia das redes abordada por Balestrin e Vargas¹²², traz uma forma genérica de classificação dividida em redes horizontais, permeadas por cooperação, alto nível de independência entre seus membros, mas que cooperam para o atingimento dos resultados comuns. São redes flexíveis e não possuem hierarquia entre os integrantes; redes verticais, hierarquizadas, com menor nível de independência e autonomia sendo coordenada por uma empresa líder; redes formais, estruturadas em instrumentos contratuais com direitos e obrigações, procedimentos e código de conduta estabelecidos; e redes informais, originadas de esforços de cooperação não estruturados e informais, baseados na confiança estabelecida entre os membros da rede.

Após conhecermos o conceito de contratos em rede e também de forma breve as principais características das alianças e redes estratégicas, passamos a unificar o conceito e analisar o tema de governança nas redes de contratos.

¹²² BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], p. 208-209, 2004. Edição especial. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbLHGXvr6s359gh4jTWJnfS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 dez. 2023.

4.3 Governança nas redes contratuais

Muito antes da sua publicação comentada em 1998, diversos artigos e publicações relacionadas as chamadas alianças estratégicas pela doutrina dos Economistas e Administradores, deram início a análise mais detalhada sobre os sistemas de governança de redes¹²³.

Já mencionadas as motivações e interesses que podem levar ao estabelecimento de alianças estratégicas ou redes de contratos, importante mencionar as formas como elas podem acontecer, para entendimento dos aspectos de governança aplicáveis.

Existe consenso entre os autores sobre o papel da governança de redes: monitorar e controlar o comportamento da gestão da organização, garantindo ações coletivas e de apoio mútuo bem como estratégias de resolução de conflitos e gerenciamento adequado dos recursos da rede. A governança de redes é fundamental para a eficácia de todo o sistema.

A abordagem analítica das redes difundida por Provan e Kenis¹²⁴, desafiou o conceito convencional de que o mercado é o único sistema eficiente de coordenação não hierárquica¹²⁵. Os autores combinaram a perspectiva analítica e de governança para estabelecerem as diretrizes sobre seus estudos de governança de redes.

Para Poppo e Zenger¹²⁶, a governança se faz por mecanismos formais como contratos e governança relacional, estabelecendo normas para flexibilidade, solidariedade e troca de informações, visando comportamentos cooperativos, mitigando eventuais oportunismos e criando uma maior capacidade de se adaptar as contingências que podem surgir ao longo da relação.

¹²³ GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 298, 1998.

¹²⁴ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 232, 2008.

¹²⁵ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 232, 2008.

¹²⁶ POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 8, p. 711-712, 2002.

Wegner e Padula¹²⁷, colocam a perspectiva organizacional de governança de redes como um conjunto de regras que possui um desenho de estrutura, elementos de coordenação e organização interna da rede.

Vejamos as estruturas de governança de redes podem ser utilizadas como modelos.

4.4 Estruturas de governança de redes

As estruturas de governança segundo ensinamentos de Gulatti¹²⁸, se constituem de mecanismos que organizam as parcerias, gerenciam incertezas e estão correlacionadas com elementos hierárquicos, mecanismos de controle e coordenação.

Ao longo das análises de diversos autores sobre o tema de estruturas é possível observar propostas de estruturas mais flexíveis e adaptativas, como a sugerida por Menard ou propostas mais estruturadas como a de Provan e Kenis¹²⁹

Segundo Menard¹³⁰, a estrutura de governança acompanhará a própria evolução do grupo que é parte da rede. Partindo-se de uma relação inicial de confiança, passando pelo modelo de governança líder e poderá evoluir, se existentes as condições necessárias até a formação de uma entidade que desempenhará o papel exclusivo de coordenação da rede.

Provan e Kenis¹³¹, propõem uma estrutura dividida em 3 modelos básicos de governança: governança compartilhada, organização líder e organização administrativa da rede (NAO).

A governança compartilhada, é uma forma comum de governança participativa, mas sem entidade externa que efetue a governança e os participantes dependem

¹²⁷ WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 5, n. 12, p. 77, Dec. 2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/reader/b015feddff02a56a15e6fe5369a3841a2785f5b4>. Acesso em: 10 set. 2023.

¹²⁸ GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 302, 1998.

¹²⁹ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

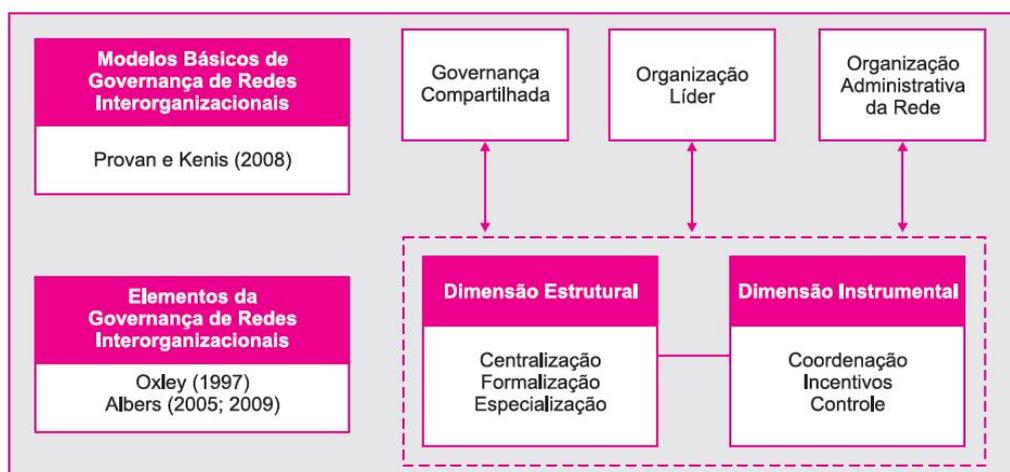
¹³⁰ MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, [s. l.], n. 160, p. 345-376, 2004.

¹³¹ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 236, 2008.

exclusivamente do compromisso e envolvimento das organizações que compõem a rede. A igualdade de condições é o elo que fortalece o comprometimento com os objetivos comuns da rede. No modelo de governança por organização líder, é o líder quem toma as principais decisões e executa as atividades de gestão. É uma forma altamente centralizada de gestão onde a organização líder administra para a rede ou facilita atividades e esforços dos membros para atingir os objetivos da rede que estarão alinhados com o da organização líder. Por fim, na governança por organização administrativa da rede Network Administrative Organization (NAO), existe a figura de uma entidade administrativa separa, criada para governar a rede e suas atividades de governança externa. Pode ser utilizada como forma de aumentar a legitimidade da rede, lidar com problemas e questões únicas e complexas demais para o nível da rede e auxilia a reduzir a complexidade da governança compartilhada.

O quadro da figura abaixo, sintetiza de forma visual os modelos básicos e os elementos de governança de redes:

Figura 5 - Estruturas básicas de governança de redes interorganizacionais e elementos internos da governança



Fonte: Roth *et al.*¹³².

Em termos de coordenação – aqui entendida como gestão, gerência e governança – nas redes empresariais, entende-se que é uma obrigação implícita imprescindível à eficiência econômica que se almeja buscar através da rede.¹³³ Não

¹³² ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 117, jan. 2012.

¹³³ RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual na nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 56.

existe legislação hoje prevendo a obrigação de se instituir estruturas e mecanismos de governança as redes empresariais, porém, sabe-se que as estruturas formadas por redes são muito mais complexas do que as empresas individuais e a inexistência de um sistema de governança adequado pode impactar negativamente o atingimento dos resultados coletivamente buscados.

Governança e instrumentalização de contratos, requerem um agente responsável pela tomada de decisão pela rede. Mesmo que esta gestão seja delegada alguém, a cooperação é elemento fundamental para integração e equilíbrio de todos os participantes.

De acordo com Balestrin e Verschoore¹³⁴, os autores explicam que existem uma série de instrumentos e práticas para gerir uma rede, que basicamente giram em torno dos contratos, das estratégias, das decisões e das interações.

Conforme Coase¹³⁵, a coordenação do sistema econômico não se dá exclusivamente pelo sistema de preços do mercado e a criação de estruturas de governança são formas de regular o funcionamento do sistema econômico (e dos seus subsistemas, como no caso das redes empresariais). Estruturas de governança são as responsáveis pelo estímulo a cooperação e a solução de conflitos, em especial se baseadas em um sistema igualitário de comunicação e tratamento entre a rede¹³⁶.

4.5 Ferramentas de governança nas redes contratuais

Positivadas em nosso ordenamento jurídico atualmente, são seis as espécies contratuais aptas a formarem redes contratuais: franquia, representação comercial, concessionários (Lei Ferrari), distribuidores, agência e comissão. Observando estes exemplos, uma vez que podem existir diversos outros tipos de relação fora da previsão do ordenamento jurídico, podemos mencionar alguns recursos que podem servir a rede como ferramentas de governança, a fim de preservar a sua estabilidade e eficiência.

¹³⁴ BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2016. E-book. ISBN 9788582603987. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603987/>. Acesso em: 19 mai. 2024.p.154.

¹³⁵ COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, [s. l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 25 dez. 2023.p. 388.

¹³⁶ RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual na nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 61.

De acordo com os estudos de Wegner e Padula¹³⁷, partindo-se da perspectiva organizacional de governança, o conjunto de regras estabelecidas requerem alguns tipos de procedimentos que serviriam como instrumentos para a cooperação, administração, tomada de decisão, resolução de conflitos, entrada e saída da rede e comunicação.

Dentre os instrumentos reguladores de relação, encontra-se o instrumento contratual. De acordo com Gulati¹³⁸, um contrato detalhado pode ser utilizado como um mecanismo que poderá tornar o comportamento das partes previsível. Evidentemente que a aplicação ou não desta formalização da relação comercial dependerá do tamanho e da complexidade da rede, porém, dificilmente uma rede de contratos conseguirá evoluir e expandir seus negócios, se a relação não for regida por um instrumento contratual adequado, que traga as regras que são aplicáveis a relação que se pretende estabelecer. Conforme o ditado popular “o combinado não sai caro”. Esta é a essência da formalização de instrumentos contratuais para regular relações comerciais.

Nas palavras dos autores Balestrin e Verschoore¹³⁹:

Os instrumentos contratuais são importantes para as redes de cooperação, pois especificam os direitos e deveres dos envolvidos, organizam os recursos existentes, regulam as relações entre os participantes e reduzem os conflitos e a probabilidade de ações oportunistas.

Além do impacto interno na formalização da relação por meio de instrumentos contratuais, também as relações externas à rede são impactadas, uma vez que clientes, fornecedores e inclusive a rede de colaboradores que é parte do sistema, possui segurança jurídica e previsibilidade de como, quando, onde e o que se espera da rede em termos de cooperação, compromisso e resultados.

Os instrumentos contratuais poderão ser ferramentas de solução dos conflitos que podem advir dos relacionamentos desenvolvidos pela rede que costumam se prolongar no tempo. Um exemplo fornecido pela doutrina, é o caso aplicado a rede de

¹³⁷ WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 5, n. 12, p. 75, Dec. 2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/reader/b015feddff02a56a15e6fe5369a3841a2785f5b4>. Acesso em: 10 set. 2023.

¹³⁸ GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 303, 1998.

¹³⁹ BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. p. 257.

franquias, onde existe uma circular de oferta de franquia, contendo informações econômicas e de mercado relacionados ao negócio, que influenciará e vinculará o candidato que escolher ser parte da rede¹⁴⁰. Decidido por integrá-la, o franquiado é constituído e passa a ocupar a sua posição geográfica e por meio dos manuais de operação da rede, dá início a sua operação de posse das orientações necessárias para tal. Algumas redes ainda implementam treinamentos, assembleias, canais de comunicação e denúncias, dentre outros mecanismos de gestão, previstos dentro do instrumento contratual. Sob uma ótica econômica, os contratos podem ter impacto nos custos ao se estabelecerem multas aos inadimplementos das partes, mas também contribuem para a redução do custo de monitoramento da execução contratual. Outra perspectiva sob a ótica de Williamson¹⁴¹ é de que as redes não podem se restringir a contratos formais, pois como uma relação continuada, que se estende ao longo do tempo, diversas contingências poderão surgir e os contratos formais podem não prever as formas de resolução dos conflitos. Para tanto, as relações poderão se valor de contratos denominados relacionais, baseados em valores e procedimentos aplicáveis a toda a rede, reduzindo a possibilidade de condutas oportunistas e incentivando o alinhamento estratégico dos participantes.

Outro mecanismo de formalização dentro dos instrumentos de gestão da rede é a existência de processos e procedimentos de gestão, que devem ser elaborados e aplicados de forma igualitária, trazendo segurança jurídica e operacional a rede de contratos submetida aos mesmos.

Podemos também citar como exemplos de instrumentos estratégicos como ferramenta de governança de redes, como planejamento, estabelecimento de planos de ações e de implementação de estratégia comercial. Os estudos de Balestrin e Verschoore¹⁴², identificam o planejamento estratégico em rede como um elemento importante para fortalecer a união e o desenvolvimento de uma só visão entre a rede, com o estabelecimento de objetivos e ações coordenadas para atingi-lo. Iniciativas estratégicas, estimulam o crescimento da rede, e também fomentam a busca pelo atingimento das metas, premiações de destaque e uma leve pitada de incentivo a

¹⁴⁰ RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual na nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 63.

¹⁴¹ WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law & Economics**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 236-238, Oct. 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/725118>. 10 set. 2023.

¹⁴² BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. p. 149.

atingir diferentes níveis de excelência dentro da rede, apesar, de ser baseada na cooperação e não na competição, programas de recompensa podem ser muito eficazes no desenvolvimento e expansão da rede¹⁴³.

Instrumentos de tomada de decisão, também são parte integrante do rol de ferramentas de governança. Mesmo possuindo um grau de descentralização muito grande, existe a necessidade de que gestores da rede criem instrumentos de tomada de decisão para dar fluidez no processo decisório e minimizar as divergências que não puderam ser previstas em sua totalidade nos instrumentos contratuais. A decisão sobre quem ou quais serão os gestores, em geral é tomada pelo instituidor da rede

O controle da rede e seus mecanismos requer a manutenção do equilíbrio entre uma estrutura de democracia interna e a proteção dos bens do organizador da rede (marcas, imagem, etc.), com o objetivo de evitar o embate sobre controle e dominação¹⁴⁴.

Por fim, de acordo com os estudos de Balestrin e Verschoore¹⁴⁵, os instrumentos de integração da rede visam o desenvolvimento de laços de confiança e capital social, atuando na substituição do escopo individualista pelo colaborativo nas estruturas internas da rede. Os instrumentos de integração dão equilíbrio às redes, alinhando estratégias, ideias, valores e experiências¹⁴⁶.

¹⁴³ RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual na nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 65-66.

¹⁴⁴ LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 187, 1999.

¹⁴⁵ BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. p. 267-269.

¹⁴⁶ RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual na nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018. p. 66.

5 METODOLOGIA

Quanto a fundamentação teórica da metodologia desta pesquisa, foram utilizados os autores Yin¹⁴⁷ e Dooley¹⁴⁸, como referência aos métodos científicos aplicáveis ao estudo de caso e segundo os quais, uma das vantagens do método de estudo de caso são a sua aplicabilidade a situações humanas da vida real, contemporâneas e acessíveis.

Quanto a natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada considerando sua aplicabilidade prática e a busca para a solução de um problema relacionado ao caso concreto da pesquisa. Neste contexto, o estudo de caso foi precedido por uma série de eventos que já tinham ocorrido ao longo da prática profissional da advocacia corporativa e que se destacavam pela possibilidade de existirem respostas que não seriam alcançadas exclusivamente por meio das soluções jurídicas que eram propostas.

Quanto a forma de abordagem, aplicar-se-á o método qualitativo, com objetivo classificado como exploratório, realizando pesquisa bibliográfica e documental, a fim de conhecer como é a rede de contratos do setor de fabricantes de equipamentos de proteína animal, quais seus maiores desafios em termos de governança.

Os dados foram coletados ao longo do tempo e mediante experiência de observador participante, análise documental e de base de dados, caracterizando-se como uma pesquisa longitudinal.

A coleta de dados foi realizada através da análise de documentos primários, tais como documentos de arquivos privados, contratos, decisões judiciais e pareceres jurídicos.

A investigação partirá da análise dos documentos e da estratégia adotada, bem como dos resultados do caso em estudo. De posse das conclusões conceituais sobre tais modelos contratuais, a pesquisa buscará identificar, na prática adotada as estruturas contratuais e de governança de redes e como elas podem ser utilizadas no segmento de proteína animal.

O estudo de caso em questão se caracteriza como uma pesquisa empírica, considerando as experiências vividas e presenciadas e a opção pelo anonimato dos

¹⁴⁷ YIN, Robert K. **Estudo de caso**. São Paulo: Grupo A, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 9 set. 2023.

¹⁴⁸ DOOLEY, Larry M. Case study research and theory building. **Advances in Developing Human Resources**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 335-354, 2002.

envolvidos é a mais adequada considerando as informações relacionadas a estratégia de mercado. Denominaremos a empresa objeto do estudo de caso como “EMPRESA X”.

Por fim, serão avaliados os riscos envolvidos nas hipóteses consideradas teoricamente viáveis, os custos de transação de eventual implementação, a efetiva melhoria à gestão da rede, o eventual incremento ou diminuição de burocracia e os demais possíveis impactos que uma proposta de mudança no sistema de governança e de modelo contratual, poderão ocasionar na gestão dos canais de distribuição.

5.1 Estudo de caso

O presente estudo de caso foi realizado com uma empresa localizada na Região Sul do Brasil que atua na fabricação e comercialização de equipamentos agropecuários dentre os quais, equipamentos para o segmento de proteína animal.

A EMPRESA X possui como modelo de comercialização de seus produtos a utilização de rede de Representantes Comerciais, que por sua vez executam o agenciamento de pedidos, distribuição de peças de reposição e prestam serviços de montagem mecânica de equipamentos e assistência técnica aos clientes, sendo que a distribuição e os serviços são executados por outra entidade jurídica, mas com composição societária semelhante a Representação Comercial. Esta é basicamente a configuração das empresas deste segmento na Região Sul, com pequenas variações em relação a Representação Comercial e Vendedores vinculados (CLT), nos demais concorrentes.

A carteira de clientes deste segmento é formada pelos denominados KA (*keyaccounts*) como BRF e JBS; cooperativas como por exemplo Languiru, Coopercitrus, CVale, Copacol; outras entidades empresariais e produtores rurais integrados.

Dentre os clientes com maior relevância para o faturamento a integradora - aqui denominada INTEGRADORA Y - é a que representa aproximadamente em média 30% do volume total do faturamento mensal, seja por compra direta ou por meio de seus produtores rurais integrados, conforme média do faturamento anual da EMPRESA X.

Feitos os esclarecimentos iniciais, o objeto do nosso estudo de caso se inicia com um evento relacionado a reclamações formais (via e-mails, reuniões virtuais e

presenciais) da INTEGRADORA Y à Diretoria da EMPRESA X, relatando problemas de performance na execução de serviços e de atendimento de assistência técnica da Rede de Representantes, bem como a quebra massiva de um equipamento aqui denominado EQUIPAMENTO Z. A primeira ação de impacto da INTEGRADORA Y foi o bloqueio de pagamentos para a EMPRESA X, em relação a contratos em vigência. Posteriormente, houve o bloqueio da EMPRESA X dos processos de cotação (*bidding*) da INTEGRADORA Y por um período de 90 (noventa) dias. Tal sanção já havia sido aplicada a concorrentes da EMPRESA X por motivos semelhantes.

Diante do altíssimo impacto econômico destas medidas, a EMPRESA X iniciou internamente um processo de investigação para encontrar as causas e as potenciais soluções para os problemas apresentados por um de seus maiores clientes.

As medidas tomadas pela EMPRESA X dividiram-se em 2 iniciativas: a) busca de solução para o problema de qualidade do EQUIPAMENTO Z junto ao fornecedor; e b) análise dos fatores que contribuíram para o eminente colapso proveniente da suspensão do faturamento da INTEGRADORA Y junto a Rede de Representantes Comerciais, nas atividades relacionadas a execução de serviços e no fornecimento de peças de reposição.

No tocante ao fornecimento a), foram realizadas reuniões de alinhamento com o fornecedor para entender de forma preliminar se os problemas alegados pela INTEGRADORA Y estariam relacionados a questões técnicas ou se seriam provenientes da má execução dos serviços de montagem mecânica realizados pela Rede de Representantes Comerciais da EMPRESA X.

Foram coletadas amostras de campo e realizado o envio das mesmas a um laboratório externo para análise do EQUIPAMENTO Z e para reprodução do ambiente ao qual o EQUIPAMENTO esteve exposto, na tentativa de reproduzir o alegado defeito. Também foram feitas análises dos procedimentos de montagem no equipamento a campo para analisar todo o processo.

Constatou-se que a EMPRESA X não possuía instrumento contratual de fornecimento firmado com a empresa fabricante do EQUIPAMENTO Z, ou qualquer outro instrumento que pudesse regular a relação, além da Ordem de Compra a qual não possuía maiores informações sobre como as partes resolveriam os conflitos relacionados aos problemas de qualidade e eventuais reembolsos e indenizações.

Diante deste cenário, o qual resultou em ações judiciais mútuas ainda em andamento, a EMPRESA X reviu os seus Procedimentos de Desenvolvimento e

Homologação técnica de fornecedores e realizaram ajustes em 2 fases: a) desenvolvimento de metodologia para análise prévia da aplicação em campo; b) mesmo sendo difícil a aceitação de assinatura de um contrato de Fornecimento, por diversos motivos alegados pelo mercado como por exemplo falta de um pedido firme; variação nos volumes e a sazonalidade do fornecimento; volume do faturamento não justificaria um acordo para estabelecer preço e prazos por um período longo, etc.; desenvolveu uma minuta de contrato de fornecimento e adotou a assinatura do Código de Conduta do Fornecedor e do Acordo de Garantia que devem ser assinados no momento da homologação de qualquer fornecedor pela EMPRESA X.

Neste caso, é possível visualizar o impacto que um agente da rede de contratos pode ocasionar no frágil equilíbrio da rede de um fabricante.

A falta de formalização de processos e procedimentos bem definidos, bem como um controle pouco eficiente da rede podem levar ao atraso da expansão dos negócios do fabricante e ainda provocar risco à imagem e uma crise de confiabilidade perante seus clientes.

Em relação aos fatores que podem ter contribuído para a crise relacionada ao desempenho da Rede de Representantes em especial nas atividades de execução de serviços de montagem mecânica e assistência técnica - item b) - a EMPRESA X organizou um fórum de discussão com diversas áreas tais como engenharia, compras, jurídico, comercial, qualidade e pós-vendas. As constatações trazidas na reunião trouxeram alguns elementos importantes para análise como por exemplo: a) a maioria dos Representantes Comerciais da rede, que originaram a insatisfação da INTEGRADORA Y e seus integrados, estão representando a EMPRESA X há 40 anos ou mais; b) esses Representantes Comerciais possuem performances distintas quando analisadas Vendas x Serviços, sendo que alguns são muito prósperos no agenciamento de pedidos e relapsos na execução dos serviços de montagem mecânica e assistência técnica; c) existe um lapso na formalização de processos e procedimentos de gestão da rede de representantes comerciais; d) o programa de incentivo a aquisição de peças de reposição estava defasado; e) falta de formalização de sanções cabíveis ao descumprimento ou execução ineficiente dos serviços.

Para ter acesso a uma visão sistêmica, a EMPRESA X organizou o mesmo fórum de discussão com alguns atores da sua rede de Representantes Comerciais a fim obter informações sob a perspectiva deles sobre os acontecimentos. Dentre as constatações trazidas e que tem relação direta com o fato do bloqueio financeiro

encontrou-se; f) falha na integração Rede e Fabricante, uma vez que os problemas ocasionados pelo EQUIPAMENTO Z tiveram repercussão enorme na região cabendo a rede resgatar a confiança e credibilidade junto aos clientes consumidores; g) métodos distintos de remuneração pela execução dos serviços entre os segmentos da EMPRESA X. O outro segmento de atuação do fabricante possui sistema de remuneração adicional pelo gerenciamento do recebimento e entrega do pedido no cliente; h) sistema de análise de peças de reposição em garantia demasiadamente lento. Demora em identificar o motivo da alegada falha do EQUIPAMENTO Z.

Agora passaremos a analisar todos os itens levantados pelas partes, sob a ótica da análise econômica do Direito, da teoria das redes contratuais e de governança de redes:

- a) rede de representantes comerciais com vínculo de longa duração: em geral a longa duração de uma relação contratual não representa um indício de problema ou algo que necessite uma ação corretiva. O que poderá advir de uma relação contratual firmada por prazo indeterminado é a ocorrência de uma possível incompletude contratual, uma vez que os contratos e suas relações com a economia e o mercado são dinâmicos e há 40 anos é possível que não fossem previstas algumas peculiaridades ou especificidades sobre a execução de serviços de montagem e assistência técnica que o mercado e a evolução e tecnologia dos equipamentos hoje requerem. A alocação de todos os riscos que podem advir da relação, ou até mesmo a identificação de que a Representação Comercial é figura distinta da execução de serviços e possui um caráter complementar para a execução de parte do rol de produtos ofertados pela EMPRESA X aos seus clientes, uma vez que sendo contrato típico, a incompletude parece impossível, uma vez que o tipo legal contempla os elementos definidores, os acessórios, os naturais e até os acidentais¹⁴⁹. Considerando que tanto a EMPRESA X e o Representante Comercial aceitaram estabelecer este vínculo contratual de longa duração, impulsionados pelo desejo de realizar trocas e economizarem nos custos

¹⁴⁹ SZTAJN, R. A incompletude do contrato de sociedade. **Revista da Faculdade de Direito**, [s. l.], v. 99, p. 283-302, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67626>. Acesso em: 10 set. 2023.

de transação¹⁵⁰, além de reduzir a assimetria de informações, a relação estimula a cooperação e pode ser eficiente no aumento da confiabilidade entre as partes, possibilitando uma maior flexibilidade das partes para realização dos ajustes na relação contratual. Importante refletir também sobre a possibilidade da exclusividade territorial concedida pela EMPRESA X à sua rede de representantes para executar a Representação Comercial e que esta esteja sendo confundida pela rede com exclusividade na execução dos serviços de montagem mecânica e assistência técnica: não existe na legislação vigente relacionada a prestação de serviços a obrigação de conceder exclusividade de atuação. Nem se considerarmos a Distribuição e a Assistência Técnica – quando mencionamos acima que a Rede de Representantes Comerciais efetua a venda de peças de reposição – uma vez que tal exclusividade não seria presumida e deveria estar escrita no contrato correspondente¹⁵¹. Sob a perspectiva de SANTOLIM¹⁵² e da *Behavioral law and Economics* (BLE), um viés de manutenção do “*status quo*” pode estar ocorrendo em relação a interpretação da exclusividade, porém necessária a adaptação a situação contratual alternativa mais adequada.

- b) performances distintas no agenciamento de pedidos e na execução de serviços: a EMPRESA X por meio de seus registros e históricos de faturamento em cada região no país, identifica facilmente um dos fatores levantados na fase de coleta de dados interna: na região objeto de insatisfação da INTEGRADORA Y e seus integrados, existem Representantes Comerciais que tem um faturamento excelente, mas que não performam de forma satisfatória na execução dos serviços. Também, existem casos em que o Representante Comercial em geral está na média ou abaixo dela em relação ao faturamento, mas sempre é requisitado e bem avaliado pelos clientes quando é contratado para a execução de serviços. Esta característica pode indicar uma maior especialidade e

¹⁵⁰ COASE, Ronald H. **A Firma, o Mercado e o Direito**. (Coleção Paulo Bonavides). [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559644964. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559644964/>. Acesso em: 18 mai. 2024.p. 78

¹⁵¹ FORGIONI, Paula A. **Contratos de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008. p. 252.

¹⁵² SANTOLIM, Cesar. **Behavioral Law and Economics e a Teoria dos Contratos**. Revista Jurídica Luso-Brasileira, v. 3, 2015.p.415

expertise destes Representantes Comerciais/Prestadores de Serviços, sendo um fator importante a ser observado e considerado pela EMPRESA X em seu planejamento estratégico. Neste item nos parece que estamos basicamente tratando de eficiência. De acordo com COOTER e ULEN¹⁵³, uma espécie de eficiência denominada *eficiência de Pareto* diz que uma mudança seria considerada eficiente se dela um cenário produzisse um produto superior, sem que perdas sejam suportadas por nenhuma das partes envolvidas. Uma redistribuição de responsabilidades dentro da rede, pode trazer benefícios aos participantes, uma vez que aquele que melhor performa em vendas, estará dedicado a isso e quem possui maiores/melhores habilidades na execução dos serviços também terá oportunidade. A eficiência econômica deste tipo de movimentação poderá ser de grande valia para a EMPRESA X, INTEGRADORA Y e Representantes Comerciais, pois contribui para a profissionalização dos serviços que são ofertados ao mercado

- c) deficiência na formalização de processos e procedimentos: em termos contratuais, o único instrumento firmado com toda a rede de representantes comerciais, era na época o Contrato de Representação Comercial exclusiva. Não havia registros de Contratos de Prestação de Serviços de Montagem Mecânica ou de Distribuição e Assistência Técnica entre a EMPRESA X e a Rede de Representantes.

A relação de Representação Comercial está amparada e revista por contratos consolidados atualizados com legislação anticorrupção e de privacidade de dados. Já as relações estabelecidas em razão da Prestação de Serviços de montagem mecânica de equipamentos, não possuem formalização o que nos parece dar margem para problemas relacionados a exclusividade de atuação em zonas que não foram delimitadas contratualmente; bem como a falta de estabelecimento dos direitos, obrigações e sanções advindas desta relação. Em relação a Distribuição, a EMPRESA X poderia analisar a viabilidade de aumentar o seu faturamento estabelecendo metas de compra de peças de reposição,

¹⁵³ COOTER, Robert; ULEN, Thomas. **Direito & Economia**; tradução Luis Marcos Sander, Francisco Araújo da Costa. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.p. 38.

bem como o próprio índice de fidelização dos clientes, restringindo a comercialização de peças concorrentes.

Num primeiro momento, a regularização contratual poderia apresentar um investimento significativo, em termos de estrutura e treinamento. Também importante mensurar o custo para remunerar a execução dos serviços de recepção, descarga e acompanhamento das obras em andamento, o que consequentemente acarretaria o aumento dos custos de transação da rede.

Em relação a Procedimentos, constatou-se a existência de um Procedimento de Prospecção, Nomeação, Manutenção e Desligamento de Representantes Comerciais. Essa ferramenta de gestão é fundamental para estabelecer os critérios que regem as relações entre EMPRESA X e sua Rede de Representantes Comerciais. Nele encontram-se orientações sobre critérios e documentos que devem ser entregues pelo candidato para verificação de viabilidade técnica e de negócio na sua nomeação. Também existem referências claras a identificação de invasões de área, conflitos de interesses, quando e como emitir notificações a fim de estabelecer um sistema de gestão da rede, além de orientações sobre as formas de rescisão e os procedimentos necessários para encerrar a relação contratual. Por outro lado, não foi localizado na pesquisa a existência de Procedimento para Execução de Serviços de Montagem Mecânica ou de Nomeação de Distribuidores.

Diante destas constatações e EMPRESA X tomou algumas medidas gerenciais como a criação de um departamento de Desenvolvimento de Redes, num primeiro momento para atuar no outro segmento de atuação, e com um papel voltado para oportunizar a equipe comercial a empregar esforços direcionados somente a gerenciamento de vendas nas regionais e para acompanhar de forma mais próxima a Rede de Representantes e suas necessidades.

Outra medida, foi o desenvolvimento de um Projeto Piloto com outro segmento em que a EMPRESA X atua, mas com uma rede de representantes menor, sendo este um ambiente mais propício a realização de um teste e análise dos resultados. O Projeto consiste, além da manutenção do Procedimento de Prospecção, Nomeação, Manutenção e Desligamento de Representantes

Comerciais, na elaboração e implementação de uma Política de Serviços e os Procedimentos de Recebimento, Descarga e Acompanhamento de Obras, o qual prevê a oferta de remuneração diferenciada aos Representantes/Prestadores de Serviços, mediante análise documental para constatação de habilitações específicas de Lei, expertise e assinatura de Contrato de Prestação de Serviços de Assistência Técnica com a EMPRESA X. Os representantes comerciais já possuíam outras entidades jurídicas com CNAE específico e inscrição estadual para aquisição de peças de reposição, sendo neste caso, necessária a inclusão no seu objeto social a prestação de serviços ao rol de atividades. Uma estratégia de criação de incentivo diferenciado, é analisada por CALABRESI¹⁵⁴ como uma ambivalência que as pessoas sentem em relação a igualdade, pois para algumas é preferível o tratamento igualitário a desigualdade, porém, neste contexto onde a EMPRESA X cria um procedimento com remuneração diferenciada para Representantes Comerciais que queiram exercer a Prestação de Serviços, entendemos que foi criada uma condição desigual com o incentivo necessário para: diminuir os custos de transação desta atividade que era internalizada, bem como a possibilidade de criação de mais uma forma de geração de riqueza para a rede;

- d) programa de incentivo a aquisição de peças de reposição: a EMPRESA X possui um programa para incentivar a Rede a aquisição de peças de reposição com premiação em dinheiro, mas após avaliação de viabilidade instituiu uma estrutura própria, separada da produção e faturamento comum, focada apenas em peças: estrutura, equipe, metas, etc. Desta forma, a EMPRESA X busca melhorar seu desempenho no faturamento de peças e viabilizar a rede a entrega mais rápida e eficiente no campo. Dentre os representantes com estrutura física e financeira suficientes para manter volume e pontualidade, foi realizado um piloto e firmado contrato de Distribuição e Assistência Técnica, considerando que nos últimos 5 anos, o então representante comercial basicamente adquiria equipamentos e peças para revenda. Esta iniciativa demonstra uma

¹⁵⁴ CALABRESI, Guido. **O Futuro do Direito e Economia: Ensaio para Reforma e Memória**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.p. 109.

adequação da estrutura de comando¹⁵⁵ com a criação de estrutura dedicada, mais eficiente e que reduz os custos de transação, e a flexibilização na comercialização através de seu primeiro piloto com a modalidade de Distribuição direta;

- e) sanções: as sanções provenientes da relação de representação comercial estão cobertas pelo instrumento contratual e pela legislação vigente, porém, as relações de prestação de serviços ainda careciam do estabelecimento claro dos direitos e obrigações bem como das sanções aplicáveis aos ineficientes nesta tarefa. A formalização de sanções estabelece um nível de confiança não só internamente para a rede, mas também com o mercado. A mensagem é no sentido de que existe gestão e controle sobre a rede e a busca pela excelência é um propósito. Neste contexto, estabeleceu-se um planejamento para reestruturação da rede de representantes, em especial na região onde originou-se o bloqueio/embargo do cliente. Entre 2020 e 2022 foram realizadas aproximadamente 60 movimentações na rede no país todo, entre novos contratos de representação comercial, termos aditivos para expandir ou diminuir território e distratos. Estas movimentações buscaram em um primeiro momento a otimização dos recursos disponíveis e que apresentavam um ótimo desempenho segundo critérios de avaliação interna da EMPRESA X e dos Clientes, em um cenário crítico imposto pela escassez¹⁵⁶ de recursos eficientes no desempenho de seus papéis como Representantes Comerciais e Prestadores de Serviços, para após revisão e atualização dos procedimentos internos de Prospecção, Nomeação, Manutenção e Desligamento dar início ao processo de expansão territorial com novas nomeações e abertura de novos territórios como parte do planejamento antes mencionado;
- f) integração rede x fabricante: a falha na integração desta rede ocasionada pelo alegado problema no EQUIPAMENTO Z, poderia ter causado uma crise de confiança na rede e no mercado. Conforme já relatado, eventos que ocorrem em um contrato impactam em todo o sistema do qual o agente faz parte;

¹⁵⁵ CALABRESI, Guido. **O Futuro do Direito e Economia: Ensaio para Reforma e Memória**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.p. 135.

¹⁵⁶ ARAÚJO, Fernando. **Introdução à Economia**. 3 ed. Coimbra. Edições Almedina AS.2005. p.38

- g) métodos distintos de remuneração pela execução dos serviços entre os segmentos da EMPRESA X:este tópico já foi encaminhado e tratado pela EMPRESA X no item C acima;
- h) problemas na sistemática e análise de peças de reposição: diante da tecnicidade necessária para identificação do problema, incluindo a avaliação por laboratório externo e todas as medidas que foram tomadas no processo de identificação, a velocidade na tomada de decisão acabou prejudicada.

A partir da organização e análise dos dados e das medidas tomadas pela EMPRESA X para o resgate de um dos seus maiores clientes e conseqüentemente a retomada de seu faturamento e expansão no mercado, é possível afirmar que os interesses comuns da rede possam contribuir para a solução destes problemas, de forma que isoladamente – fora da rede – não seriam resolvidos de forma eficiente diante de elevados custos de transação envolvidos no processo¹⁵⁷o que veremos na análise dos resultados a seguir implica entender o processo de implementação de melhorias e a consolidação de um sistema de governança de redes, identificando elementos da sua concepção, seus efeitos, implicações e desdobramentos, formulando conclusões de forma lógica e sistemática objetivando explicar e caracterizar o processo.

¹⁵⁷ COASE, R.H. The Problem of Social Cost. **The Journal of Law and Economics**, [s. l.], v. 3, 1960. p. 1-44,

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Partindo do básico: podemos ou não considerar as relações contratuais do estudo de caso uma rede de contratos? Vejamos:

A EMPRESA X possui contratos conexos com pluralidade de sujeitos que podem variar em número, mas basicamente são fabricante, representante comercial, distribuidor e prestador de serviços de montagem mecânica e assistência técnica. Mesmo sem contratos formais firmados, todos os participantes buscam além da venda de equipamentos, mas sim a entrega ao cliente de um sistema complexo formado por estrutura física, equipamentos para alimentação e medicação, iluminação, exaustão e gerenciamento inteligente e serviços de montagem mecânica com posterior assistência técnica. O que se busca, é a entrega do complexo completo do aviário ou da granja ofertada e a fidelização por meio de distribuição de peças de reposição e a execução de serviços de assistência técnica. Todo o processo acompanhado pela EMPRESA X por meio de suas equipes de suporte ao campo, ou seja, a expertise dos recursos internos aliada e colocada à disposição para somar aos dos participantes da rede. Existindo cooperação solidária e independência dos indivíduos respondendo por sua execução no que couber.

O conjunto das características mencionadas acima, identificadas de forma sistêmica leva a crer na existência de uma Rede de Contratos.

Essa a firmação é possível, não somente pelo fato da mais alta doutrina brasileira reconhecer a Representação Comercial e a Distribuição como exemplos de redes de contratos como já vimos neste trabalho, mas principalmente pela dinâmica que se estabelece entre as partes e que ficou muito evidente ao depararem-se com uma situação grave, com consequências econômico-financeiras para todos os participantes. Uma suposta fragilidade alegada por um Cliente, repercutiu a todos e foi justamente na busca por respostas com a própria rede que se estabeleceu um plano de ação e desenvolvimento, com a retomada e ampliação dos negócios.

Em termos de estrutura de governança de rede de contratos, e seguindo a nomenclatura de Provan e Kenis¹⁵⁸, o modelo adotado é o de Organização Líder. A análise da eficácia da forma adotada, passa por 4 elementos estruturais e relacionais:

¹⁵⁸ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 235, 2008.

confiança, número de participantes, consenso entre as metas e competências. Vejamos: A distribuição de confiança da rede de contratos objeto deste estudo de caso foi diminuindo sua densidade ao longo dos anos, considerando o nível de antiguidade de alguns membros e o histórico de instrumentalização ou não das relações iniciais estabelecidas na rede. Baixo número de contratos firmados inicialmente e o aumento progressivo do processo de formalização, podem sugerir um nível de confiança moderada/baixa, característica do modelo de governança das organizações líder ou NAO. Em relação ao número de participantes da rede, o mesmo tem crescido gradualmente e com o exercício da governança centralizada – organização líder – é viável a realização da gestão dos participantes. A respeito do consenso sobre as metas da rede, importante esclarecer que não apenas os objetivos organizacionais, mas os em nível de rede podem orientar as ações da organização¹⁵⁹: a) busca de novos clientes; b) fontes de financiamento; c) melhoria contínua nos serviços. De acordo com Provan e Kenis¹⁶⁰, também podem existir objetivos orientados para a operação como a redução da concorrência nas áreas de atuação da rede ou formas de resolução de conflitos entre participantes. Havendo consenso sobre diretrizes como as citadas acima, a rede tem maior probabilidade de envolver e comprometer os participantes para que juntos busquem atingir estes objetivos. Neste quesito, entendemos que a rede objeto deste estudo estaria entre um consenso moderado a alto, característico da forma de governança compartilhada e de NAO. Por fim, analisando a necessidade de competências da rede, o número de tarefas e o nível de interdependência entre os participantes é alto e praticamente não se obtém sucesso na operação se alguma das partes não cumprir sua demanda. Sendo assim, parece adequada a classificação da forma de governança em organização líder onde existe maior capacidade de responder as exigências e necessidades da rede.

A estrutura de governança parece apresentar baixo nível de inconsistência entre os 4 fatores analisados, aumentando a probabilidade deste modelo ser eficaz, mas não significando que não possa migrar para um modelo NAO com a expansão de seus negócios na região.

¹⁵⁹ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 239-240, 2008.

¹⁶⁰ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 240-241, 2008.

Analisando os aspectos de tensão dentro da estrutura de governança, de acordo com Provan e Kenis¹⁶¹, existem 3 tensões que são inerentes a governança de redes e a forma como estas são geridas, são fundamentais para a eficácia da rede: Eficiência x Inclusão; Legitimidade Interna x Externa e Flexibilidade x Estabilidade. No embate entre necessidade de eficiência administrativa e tomada de decisão inclusiva, na governança compartilhada a tensão favorecerá a inclusão. Na organização líder, a tensão favorece a eficiência e nas NAO's será mais equilibrado, mas favorecerá a eficiência. Na tensão entre legitimidade interna x externa, a tensão favorece a legitimidade interna na governança compartilhada e na organização líder, a legitimidade externa. Em NAO's favorece ambos os lados de forma sequencial. Por fim, analisando flexibilidade x estabilidade, em formas de governança compartilhada e NAO's a tensão favorece a estabilidade, já na organização líder a flexibilidade prevalece. Analisando o estudo de caso em questão, as tensões originadas pelos problemas de atendimento á clientes chaves para a operação da rede como um todo, parecem ter desencadeados comportamentos de organização líder, primando pela eficiência na resolução dos problemas, fortalecendo sua legitimidade perante os clientes e mercado, adotando flexibilidade para desenvolver sua capacidade de desempenhar funções de planejamento estratégico, medidas organizacionais e integração da execução de serviços a planos de remuneração diferenciada.

Em termos de ferramentas, após o detalhamento das medidas tomadas pela EMPRESA X, é possível identificar as ferramentas de governança aplicáveis aos relatos, como forma de mitigar e restabelecer o processo de retomada de confiança da rede, a continuidade do processo de expansão dos negócios e a maximização dos resultados que podem ser obtidos com a rede unida sob governança.

É possível identificar no caso em análise, a existência de um conjunto de regras básicas sobre sua rede contratual: a) Planejamento Estratégico; b) Reuniões Anuais com a participação de toda a rede denominada CONVENÇÃO; c) Política de Serviços; d) Procedimento de Prospecção, Nomeação, Manutenção e Desligamento de Representantes Comerciais; e) Projetos Piloto com Procedimentos de Descarga e Conferência, Procedimento de Acompanhamento de Obra e Procedimento para realização de Entrega Técnica; f) Minutas Padrão de Representação Comercial,

¹⁶¹ PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 242-246, 2008.

Distribuição; g) Prestação de Serviços de Assistência Técnica; e etc. Estes fatores reforçam a confiança e cooperação dos agentes. As medidas tomadas buscaram um resultado comum imediato, ou seja, restabelecer pagamentos bloqueados e a relação comercial com o maior cliente da rede e também a longo prazo com a maturidade, consolidação e expansão do segmento, obtendo por fim, oportunidades comerciais inovadoras com a INTEGRADORA Y e também com sua maior concorrente.

Ao longo deste trabalho vimos que o contrato não é pré-requisito de validade para a rede de contratos e de acordo com a teoria sistêmica os eventos que ocorrem em um contrato impactam todo o sistema do qual o agente é parte. O que é possível inferir, considerando as medidas tomadas pela EMPRESA X na busca de solução para o problema de qualidade do EQUIPAMENTO Z junto ao fornecedor e a iniciativa do Projeto Piloto, é que instrumentos contratuais distintos, regulando cada um o seu objeto específico, podem dar maior fluidez aos mecanismos de controle da rede de contratos, como por exemplo, tomada de decisão, incentivos e sanções. A união de contratos deste tipo, requer inter-relação econômica e técnica para o funcionamento, formando o equilíbrio objetivo que denominamos causa sistemática¹⁶².

O interesse comum dos agentes em associar-se a rede, é o elemento de conexão e por força deste os sujeitos que permaneceram ou foram nomeados nos últimos 3 anos, adotaram e se submetem a relação existente com a EMPRESA X aos princípios e regras de governança de redes estabelecida.

Criar uma Diretoria específica para o desenvolvimento e gerenciamento da rede de representantes, mostra a aplicação do princípio da coordenação ao centralizar o gerenciamento de condutas, procedimentos e processos que visam a manutenção do sistema como um todo. O funcionamento harmônico entre os agentes contribui para a consolidação e estabilidade da rede de contratos, melhora a comunicação e viabiliza tratamento igualitário.

A formalização de contrato de Distribuição com 1 dos elementos da rede de contratos, poderá indicar a viabilidade de expansão da adoção da formalização deste modelo contratual, não esquecendo de adequar a gestão dos canais as especificidades de nomeação e extinção deste contrato: prazo de aviso prévio, indenização dos investimentos, recompra de estoque, etc.

¹⁶² LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboración, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 161-203, 1999.

Analisando sob a ótica da Análise Econômica do Direito, as ações realizadas podem em um primeiro momento dar a falsa impressão de que ocasionaram o aumento dos custos de transação: estrutura dedicada interna (Diretoria e iniciativa relacionada a área de peças); formalização de remuneração diferenciada no Projeto Piloto; rescisões contratuais executadas por meio de Distratos, com pagamento integral da indenização devida conforme a Lei de Representação, na fase de reestruturação da rede, dentre outros. Ocorre que em verdade, houve o aumento da eficiência operacional da EMPRESA X, com a diminuição da burocracia sobre a área de Vendas otimizando recursos internos, maior agilidade no processo de tomada de decisão, diluição dos custos das reestruturações da rede com a nomeação de novos representantes com performance de vendas e serviços melhores.

Na busca de estabelecer um patamar estratégico para sua rede, a EMPRESA X buscou foco na relação econômica, considerando uma estrutura resultante de alianças e processos produto das interações entre os elementos internos e externos da rede.

É possível vislumbrar as oportunidades de melhorias que a EMPRESA X está buscando com o desenvolvimento contínuo e a implementação de um Planejamento Estratégico para o segmento, redefinindo áreas e público alvo – segmentando não só por região mas também por melhor adequação de atendimento - a Política de Serviços e Procedimentos, novas minutas contratuais adequadas com a estratégia e a legislação vigente, treinamentos e convenções anuais com toda a rede para alinhamento e definição de planejamento, área de desenvolvimento de redes para prestar um atendimento mais especializado e direcionador e por fim, Projeto Piloto para que a prestação de serviços seja um nicho adicional e específico o qual o Representante Comercial poderá optar por oferecer.

Por fim, é importante ressaltar que além do aprimoramento e manutenção das iniciativas tomadas até este momento, ainda existiriam oportunidades para após a análise dos resultados dos Projetos Pilotos, estender as iniciativas ao segmento de proteína e na implementação de um programa de acompanhamento e avaliação de performance da rede, com o objetivo de preventivamente colocar à disposição da rede o know-how da fabricante sobre as melhores práticas de gerenciamento de capacidade e comportamento financeiro, instituição de calendário de treinamentos, processos de padronização, mensurar o nível de satisfação dos clientes com o atendimento da rede, estratégias para fidelização, implementação de iniciativas ESG e atualização sobre quais práticas a fábrica está adotando e onde isso impacta

positivamente a rede, e o gerenciamento das iniciativas estabelecidas em conjunto em Plano de Ação.

7 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou explorar dentro de um segmento da economia do Brasil de grande relevância – o agronegócio – o tema complexo das redes de contratos e os sistemas de governança. A pesquisa buscou analisar a rede de contratos da empresa objeto de estudo de caso, a qual pertence ao segmento de fabricantes de equipamentos para criação de proteína animal na região Sul do Brasil e compreender o funcionamento do seu sistema de governança de redes e instrumentos contratuais utilizados junto a rede, com o propósito de analisar e até sugerir estratégias que possam ser adequadas ao aumento da eficiência e melhoria da gestão operacional e jurídica da rede.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, foi possível examinar a evolução da Teoria Clássica dos Contratos até a Teoria das Redes Contratuais e suas principais características e aplicações. Também se analisou os conceitos, requisitos obrigatórios e os principais requisitos acessórios, bem como as formas de extinção dos instrumentos que compõem a rede de contratos do estudo de caso: Representação Comercial, Distribuição e Prestação de Serviços de Montagem e Assistência Técnica. Analisamos também a evolução dos conceitos de alianças, redes até evoluirmos para a Governança de Redes, suas definições e as ferramentas que podem ser utilizadas na gestão da rede de contratos para pôr fim, analisarmos o caso objeto do estudo, o que permitiu observar a aplicação dos conceitos teóricos contratuais, a identificação da existência de uma rede de contratos e analisar o sistema de governança de redes utilizado.

A abordagem foi guiada pela experiência do observador participante, o que proporcionou uma base sólida para analisar e compreender a fundo a situação problema que desencadeou os eventos que deram início as iniciativas, ao método de investigação com agentes internos e com a própria rede e as propostas de solução apresentadas. Esta análise levou a confirmação da existência de uma rede de contratos mediante todas as características apresentadas por seus agentes e seus relacionamentos comerciais e contratuais, não apenas pelo fato da doutrina reconhecer a Representação Comercial e a Distribuição como exemplos de redes de contratos, mas principalmente pela dinâmica que se estabelece entre as partes e que ficou muito evidente ao depararem-se com uma situação desafiadora, com consequências econômico-financeiras para todos os participantes. Também levou a

confirmação da existência de uma estrutura de governança de redes estabelecida pela forma de organização líder, diante da maneira como está organizada e também da postura adotada pela EMPRESA X administrando e facilitando as atividades dos membros da rede, direcionando esforços para atingir os objetivos comuns estabelecidos e superar os obstáculos impostos pela situação analisada. Diante de uma tensão na rede, tomou medidas para resgatar eficiência, restabelecer sua legitimidade diante da própria rede e do mercado, adotando métodos flexíveis para aumentar sua capacidade de resposta a momentos de crise, por meio de um sistema de governança de redes que estabeleça mecanismos ágeis para a tomada de decisão, formalização de Políticas, Procedimentos e direitos e obrigações instrumentalizados por contrato, proporcionar maior segurança e estabilidade à rede. Em termos de expansão, o desenvolvimento de planejamento estratégico que englobe análise de estrutura da rede, implementação de treinamentos e fóruns de discussão e considerar a viabilidade de segmentar Representação, Distribuição e Serviços podem ser fatores que contribuam para o aumento da eficiência de recursos e dos resultados da rede de contratos. Considerando os resultados obtidos desta análise de estudo de caso, o problema proposto por esta dissertação pode ser respondido pela Governança de Redes Contratuais, pois uma ação contínua e gerenciamento da rede poderá trazer maior confiança para os relacionamentos sob a liderança da organização, tratando e endereçando resoluções para as questões críticas à manutenção da estabilidade de todo o sistema. Organizacionalmente, instituir mecanismos e procedimentos para obter cooperação dos membros da rede, como por exemplo, instrumentos contratuais distintos e adequados a cada uma das operações efetivamente executadas – Representação Comercial, Distribuição, Prestação de Serviços de Assistência Técnica -, pode ser uma forma de instituir uma rede formal, com direitos e obrigações bem definidos, assim como procedimentos e códigos de condutas aplicáveis a todos os membros. Estes instrumentos de controle podem servir para cooperação, administração e forma de resolução de conflitos dentro da rede, consequentemente tornando mais ágil o processo de tomada de decisão, e contribuindo com aumento da eficiência e melhorias na gestão operacional e jurídica da rede. Por consequência, havendo maior confiança, consenso e clareza sobre as metas da rede os participantes poderão ter maior probabilidade de estarem envolvidos e comprometidos com o atingimento dos objetivos comuns expandindo seus negócios ao passo que

acompanham a evolução do setor em que estão inseridos e que a cada dia cresce mais no Brasil e no mundo.

Esta análise poderá contribuir para o segmento, uma vez que as situações analisadas no estudo de caso, são comuns aos diversos concorrentes que hoje desempenham suas atividades no Brasil, e as iniciativas tomadas para resolução dos problemas enfrentados, provenientes do desenvolvimento e aprimoramento do sistema de governança de redes da EMPRESA X, podem servir como incentivo e porque não dizer, exemplo de resiliência e recuperação de uma crise comercial e de confiança perante o mercado. Foi sugerida, como parte do processo de evolução das medidas tomadas pela EMPRESA X, a possibilidade de extensão dos projetos pilotos e o desenvolvimento de um programa de acompanhamento e avaliação de performance, tema que pode ser objeto de estudos futuros. Por fim, esta dissertação reforça a importância da pesquisa e da busca pelo conhecimento, sendo as contribuições aqui realizadas apenas um ponto de partida para discussões adicionais e que instiguem o segmento a pensar como ele realmente é: uma rede de contratos e que precisa de um sistema de governança de redes para manutenção da confiança e estabilidade dos participantes enquanto buscam a expansão e consolidação dos seus negócios em um país climaticamente propício, geograficamente privilegiado e economicamente em constante desenvolvimento interno e nos mercados do segmento em outros países.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). **Mercados**. São Paulo: ABPA, c2023. Disponível em: <https://abpa-br.org/mercados/>. Acesso em: 25 dez. 2023.

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. **Extinção dos contratos**. In: FERNANDES, Wanderley (Coord.). *Contratos empresariais: fundamentos e princípios dos contratos empresariais*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. (Série GVlaw).

ARAÚJO, Fernando. **Introdução à Economia**. 3 ed. Coimbra. Edições Almedina AS.2005.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], p. 203-227, 2004. Edição especial. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/QbLHGXvr6s359gh4jTWJnfS/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 25 dez. 2023.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BARNEY, Jay B.; HANSEN, Mark H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, [s. l.], n. 15, p. 175-190, Winter 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>. Acesso em: 25 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, 2002. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.886, de 9 de dezembro de 1965**. Regula as atividades dos representantes comerciais autônomos. Brasília, DF: Presidência da República, 1965. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4886.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979**. Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Brasília, DF: Presidência da República, 1979. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6729.htm. Acesso em: 25 dez. 2023.

CARDOZO, Vivian Sapienza. **Contratos de representação comercial: controvérsias e peculiaridades à luz da legislação brasileira**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2016.

CALABRESI, Guido. **O Futuro do Direito e Economia: Ensaio para Reforma e Memória**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

COASE, R.H. The Problem of Social Cost. **The Journal of Law and Economics**, [s. l.], v. 3, 1960.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, [s. l.], v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>. Acesso em: 25 dez. 2023.

COASE, Ronald H. **A Firma, o Mercado e o Direito**. (Coleção Paulo Bonavides). [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559644964. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559644964/>. Acesso em: 18 mai. 2024.

COOTER, Robert D.; UELEN, Thomas. **Direito e economia**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

COULON, Fabiano Koff. Relações contratuais assimétricas e a proteção do contratante economicamente mais fraco: análise a partir do direito empresarial brasileiro. **Revista de Direito da Empresa e dos Negócios**, [s. l.], v. 2, p. 1-15, 2018.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. 6. ed. rev., ampl. e atual. de acordo com o novo Código Civil (Lei n. 10.406, de 10-1-2002), o projeto de Lei n. 6.960/2002 e a Lei n. 11.102/2005. São Paulo: Saraiva, 2006.v. 3.

DINIZ, Maria Helena. **Tratado teórico e prático dos contratos**. 23. ed. rev. e atual. de acordo com a reforma do CPC. São Paulo: Saraiva, 2007. v. 3: Teoria das obrigações contratuais e extracontratuais.

DOOLEY, Larry M. Case study research and theory building. **Advances in Developing Human Resources**, [s. l.], v. 4, n. 3, p. 335-354, 2002.

FORGIONI, Paula A. **Contratos de distribuição**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

FORGIONI, Paula A. **Teoria geral dos contratos empresariais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

GOMES, Orlando. **Contratos**. 28. ed., atual. e ampl. São Paulo: Forense, 2022. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559645640/>. Acesso em: 7 ago. 2023.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

GULATI, R.; ZAJAC, Edward J. Commentary on “alliances and networks” by R. Gulati. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 19, n. 4, 319-321, 1998.

GULATI, Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C.K. Collaborate with your competitors and win. **Harvard Business Review**, Boston, v.67, n.1,p.133-139, Jan-Fev.1989.

HAICAL, Gustavo. **O contrato de agência**: seus elementos tipificadores e efeitos jurídicos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

KONDER, Carlos Nelson. **Contratos conexos**: grupos de contratos, redes contratuais e contratos coligados. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

LIMA, Flávia Gonet Santos Nóbrega de; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 11, n. 31, p. 168-182, 2009.

LORENZETTI, Ricardo. Redes contractuales: conceptualización jurídica, relaciones internas de colaboracion, efectos frente a terceros. **Revista da Faculdade de Direito da UFRG**, Porto Alegre, v. 16, p. 161-203, 1999.

MACHADO, Maíra Rocha (org.). **Pesquisar empiricamente o direito**. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017.

MARKUSONS, Luiz Alexandre. **Manual prático da representação comercial**: legislação, procedimentos judiciais, jurisprudência, modelos, arbitragem, agência e distribuição. 1.ed. Porto Alegre: Evangraf, 2010.

MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, [s. l.], n. 160, p. 345-376, 2004.

MURTA, Roberto de Oliveira. **Contratos em comércio exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1992.

DE NARDI, Marcelo. **Redes de contratos em perspectiva de interpretação sistêmica**. 1. ed. Porto Alegre: Verbo Jurídico, 2015.

PARK, S.H.; ZHOU, D. Firm heterogeneity and competitive dynamics in alliance formation. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v.30, n.3, p.531-554, July 2005.p. 533.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de direito civil**. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, [s. l.], v.12, p. 295-336, Jan. 1990.

PROVAN, Keith G.; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [s. l.], v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

REQUIÃO, Rubens. O contrato de concessão de venda com exclusividade (concessão comercial). **Revista de Direito Mercantil**, [s. l.], n. 7, p. 207-246, 2007.

REQUIÃO, Rubens Edmundo. **Nova regulamentação da representação comercial autônoma**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Perspectivas sistêmicas para os contratos empresariais em rede**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2017.

RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes contratuais**: curso de aperfeiçoamento - aula inaugural. [S. l.: s. n.], 14 jun. 2021. 1 vídeo (3h 3min 19s). Publicado pelo canal Escola Superior de Advocacia da OAB RS. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vO7tkCxaOP8>. Acesso em: 7 ago. 2023.

RIZZARDO FILHO, Arnaldo. **Redes empresariais e organização contratual na nova economia**. 1. ed. São Paulo: Tirant Lo Blanch, 2018.

RIZZARDO FILHO, Arnaldo; TRINDADE, Manuel Gustavo Neubarth. **Redes empresariais e a nova lex mercatória**: uma análise transdisciplinar para o direito comercial. 1. ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2019.

RIZZARDO, Arnaldo. **Contratos**. 6. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

ROPPO, Enzo. **O contrato**. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2009.

ROTH, A. L. *et al.* Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 112-123, jan. 2012.

SAAD, Ricardo Nacim. **Representação comercial**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

SANTOLIM, Cesar. **Behavioral Law and Economics e a Teoria dos Contratos**. *Revista Jurídica Luso-Brasileira*, v. 3, 2015.

SCHERKERKEWITZ, Isso Chaitz. **Contratos de distribuição**: e o novo contexto do contrato de representação comercial. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

SELEM, Lara; LEITE, Leonardo Barém. **Gestão estratégica do departamento jurídico moderno**: caminhos para a excelência e formas de inseri-lo nas decisões empresariais. Curitiba: Juruá, 2013.

SZTAJN, R. A incompletude do contrato de sociedade. **Revista da Faculdade de Direito**, [s. l.], v. 99, p. 283-302, 2004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67626>. Acesso em: 10 set. 2023.

TABAK, Benjamin Miranda. A análise econômica do direito: proposições legislativas e políticas públicas. **Revista de Informação Legislativa**, [s. l.], v. 52, n. 205, p. 321-345, jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p321.pdf. Acesso em: 10 set. 2023.

TARTUCE, Flávio. **Direito Civil: Teoria Geral dos Contratos e Contratos em Espécie**. v.3. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2024. E-book. ISBN 9786559649723. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559649723/>. Acesso em: 18 mai. 2024.p.278.

TEUBNER, Gunther. **Networks as connected contracts**: edited with an introduction by Hugh Collins (International Studies in the Theory of Private Law). Oxford: Hart Publishing, 2011.

WALD, Arnaldo; CAVALCANTI, Ana Elizabeth L W.; PAESANI, Liliana M. **Direito civil: introdução e parte geral**. v.1. [Digite o Local da Editora]: SRV Editora LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788502226432. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502226432/>. Acesso em: 18 mai. 2024.

WEGNER, D.; PADULA, A. D. Governance and management of horizontal business networks: an analysis of retail networks in Germany. **International Journal of Business and Management**, [s. l.], v. 5, n. 12, p. 74-88, Dec. 2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/reader/b015feddff02a56a15e6fe5369a3841a2785f5b4>. Acesso em: 10 set. 2023.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law & Economics**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 223-261, Oct. 1979. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/725118>. 10 set. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. São Paulo: Grupo A, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 9 set. 2023.

ZANETTI, Ana Carolina Devito D. **Contrato de distribuição**: inadimplemento recíproco. São Paulo: Atlas, 2015. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597001822/>. Acesso em: 7 ago. 2023.