



**Assimetria de Poder em Contratos de Distribuição Tecnológica: O Dilema
entre Fabricantes Globais e Distribuidores**

Marisa Aparecida Cogo Nami

marisa.cogo@gmail.com

Magda Aparecida Silverio Miyashiro

magda.miyashiro@online.uscs.edu.br

Palavras-chave: assimetria contratual; distribuição de tecnologia; fabricantes globais; distribuidores locais; governança contratual.

1. INTRODUÇÃO

O setor de Tecnologia da Informação (TI) é caracterizado por relações contratuais complexas entre fabricantes globais e distribuidores regionais, frequentemente marcadas por assimetrias de poder que influenciam decisões estratégicas e exigem elevado esforço jurídico. Grandes fabricantes usualmente utilizam em seus contratos termos contratuais padronizados em formato *take-it-or-leave-it*, pouco sensíveis adequar-se às peculiaridades fiscais, regulatórias e comerciais de cada país ou região. Nesse contexto, distribuidores desempenham papel estratégico, mas enfrentam desafios significativos para equilibrar responsabilidades, mitigar riscos e negociar condições mais favoráveis. Este estudo qualitativo, de caráter exploratório-analítico, investiga como tais assimetrias impactam a execução de contratos internacionais no ecossistema de distribuição de tecnologia, buscando identificar vulnerabilidades e propor mecanismos de governança que reduzam o desequilíbrio entre as partes. O estudo relaciona-se à temática do Tema 2: Gestão Organizacional, do V ENGECE.

1.1. Pergunta Problema e Objetivos

A pergunta-problema que orienta este estudo é: como a governança contratual pode mitigar a assimetria de poder entre fabricantes globais e distribuidores regionais, promovendo parcerias mais equilibradas e sustentáveis? O estudo tem como objetivos identificar cláusulas contratuais críticas que impactam o equilíbrio de poder, analisar mecanismos de mitigação de riscos como cláusulas adaptativas, auditorias e revisões periódicas, e propor um modelo analítico-processual que sistematize os mecanismos de governança aplicáveis às parcerias internacionais, permitindo melhor compreensão e aplicação prática no contexto dos contratos de distribuição.

1.2 Justificativa

A relevância do estudo decorre da existência de assimetria estrutural de poder nos contratos internacionais de distribuição de tecnologia, que concentra decisões estratégicas nos fabricantes globais e transfere riscos desproporcionais aos distribuidores regionais. Este desequilíbrio impacta margens, competitividade e capacidade de investimento, tornando-se um problema crítico de governança.

Embora a literatura clássica de contratos e governança reconheça a importância de mecanismos de alinhamento de incentivos (Williamson, 1985; Macneil, 1980), poucos estudos analisam essa assimetria sob a ótica do distribuidor, especialmente no Brasil.

Investigar esse fenômeno é fundamental para ampliar a compreensão dos processos de governança aplicáveis às parcerias internacionais e propor caminhos que reduzam vulnerabilidades, favoreçam relações mais equilibradas e sustentáveis e sirvam de base para futuros estudos e práticas empresariais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A governança contratual em contextos de distribuição internacional exige a compreensão de múltiplas dimensões interdependentes: jurídicas, estratégicas e organizacionais. O conceito de governança corporativa, por exemplo, segundo Aguilera e Jackson (2003), envolve. A Teoria dos Custos de Transação, formulada por Williamson (1985), oferece elementos para compreender a alocação de riscos e incentivos nos contratos.

Os contratos relacionais de Macneil (1978; 1980) introduzem a noção de que contratos em relações de longo prazo transcendem a rigidez formal e demandam adaptações baseadas em confiança e reciprocidade. Do ponto de vista jurídico, a pesquisa se ancora em instrumentos como a CISG (1980) e os Princípios UNIDROIT (2016), que normatizam operações internacionais sob ótica de equilíbrio e previsibilidade contratual.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem qualitativa de caráter exploratório-analítico, adequada para investigar fenômenos complexos como a assimetria de poder em contratos internacionais de distribuição de tecnologia. A escolha dessa abordagem permite interpretar significados e práticas contratuais a partir de uma perspectiva contextual, indo além da mensuração de variáveis numéricas. Conforme Creswell (2014) e Flick (2009), pesquisas qualitativas são indicadas para fenômenos em que a compreensão de relações, processos e interações é mais relevante do que a quantificação. A investigação foi estruturada em três etapas principais: revisão bibliográfica interdisciplinar, análise empírica fundamentada em mais de vinte anos de experiência profissional no setor de distribuição de tecnologia e integração teórico-prática por meio da categorização das assimetrias em dimensões jurídicas, econômicas, regulatórias e operacionais.

A fundamentação teórica deste estudo baseia-se em autores clássicos e contemporâneos que ajudam a compreender os mecanismos de governança contratual em contextos internacionais. Williamson (1985) contribui com a Teoria dos Custos de Transação, enquanto Macneil (1978; 1980) fundamenta os contratos relacionais como arranjos baseados em confiança e adaptação mútua. Stern e El-Ansary (1992) oferecem a estrutura teórica para a governança de canais de distribuição. Complementarmente, estudos mais recentes como Schwartz e Scott (2016) aprofundam a análise sobre cláusulas contratuais padronizadas e sua função econômica e jurídica. A investigação empírica foi conduzida sob abordagem anonimizada, conforme boas práticas de pesquisa qualitativa, com o objetivo de preservar a identidade dos agentes envolvidos. A coleta considerou padrões contratuais recorrentes, cláusulas de governança e práticas observáveis no contexto da distribuição de tecnologia. Para garantir robustez analítica, utilizou-se a triangulação de fontes e técnicas (Denzin, 1978), integrando teoria, prática profissional e análise documental. As técnicas de análise de conteúdo (Bardin, 2011) e análise comparativa (Ragin, 2014) foram empregadas para sistematizar categorias de assimetria e compreender como essas variáveis afetam o equilíbrio contratual.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados confirmam que a assimetria de poder é um fenômeno estrutural na distribuição de tecnologia, reproduzido em diferentes geografias e verticais. Essa assimetria manifesta-se em quatro dimensões interdependentes. Na dimensão jurídica, observa-se a imposição de cláusulas de foro exclusivo e arbitragem internacional, que elevam custos e limitam o acesso efetivo à justiça para distribuidores em mercados emergentes (Mistelis, 2006; Ahmed, 2019). Na dimensão econômica, fabricantes controlam políticas de preço e repasses de incentivos, além de transferirem encargos tributários e de compliance, o que compromete margens e pode inviabilizar operações em países com elevada carga fiscal (North, 1990; Schwartz; Scott, 2016) ou instabilidade econômica.

A dimensão regulatória é evidenciada pela obrigação de cumprimento integral de normas locais, como LGPD e programas anticorrupção, sem previsão de compartilhamento de responsabilidades ou compensação por custos adicionais. No Brasil, o ICMS-ST é o exemplo mais emblemático: seu recolhimento antecipado e a variação da MVA entre estados impactam diretamente o preço de venda, exigindo estratégias complexas como abertura de CNPJs regionais e fundos de compensação para manter competitividade. Quando os contratos não preveem cláusulas de ajuste automático, o distribuidor absorve integralmente o impacto

tributário, o que contraria as recomendações de renegociação previstas nos Princípios UNIDROIT (2016).

A dimensão operacional reflete a ausência de cláusulas adaptativas e de mecanismos de revisão periódica, o que dificulta ajustes contratuais diante de choques regulatórios ou variações cambiais. Exemplos setoriais reforçam o diagnóstico: na computação em nuvem, contratos centralizam o faturamento e restringem a autonomia comercial do distribuidor (Hon; Millard; Walden, 2012); em cibersegurança, cláusulas de confidencialidade e auditorias frequentes transferem custos e riscos de compliance; no varejo tecnológico, a coexistência de canais diretos e marketplaces gera conflito de canal e erosão de margens (Stern; El-Ansary, 1992).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do diagnóstico, propõe-se um conjunto de mecanismos jurídicos, estratégicos e tecnológicos para mitigar a assimetria de poder e promover maior previsibilidade contratual. O primeiro mecanismo é a adoção de cláusulas adaptativas e *hardship*, que autorizam a revisão dos termos contratuais em casos de alteração significativa no ambiente econômico, fiscal ou regulatório. Esse instrumento, previsto no Código Civil brasileiro (arts. 317 e 478-480) e nos Princípios UNIDROIT (Unidroit Principles of International Commercial Contracts) de 2016, funciona como salvaguarda de equilíbrio e reduz a probabilidade de litígios ao privilegiar a renegociação.

Outro ponto essencial é a inclusão de KPIs e SLAs bilaterais, vinculando também o fabricante a indicadores de desempenho críticos como pontualidade de entregas, estabilidade de políticas comerciais e liberação de rebates em prazo definido. Essa abordagem distribui responsabilidades e cria um modelo de governança colaborativa, aproximando-se da lógica de contratos relacionais de Macneil (1980) e das recomendações de Stern e El-Ansary (1992) sobre alinhamento de incentivos em canais de distribuição.

A adoção de arcabouços híbridos de *soft law* e *hard law* amplia a previsibilidade jurídica. Combinar instrumentos como a CISG (1980) e a Convenção da Haia (2005) com diretrizes interpretativas dos Princípios UNIDROIT permite harmonizar expectativas e reduzir a dependência exclusiva da lei da matriz do fabricante, criando ambiente mais equitativo para o distribuidor em mercados emergentes (Bonell, 2011; Berger, 2010).

Por fim, o uso de tecnologias de governança, como *smart contracts*, pode automatizar cláusulas de revisão e disparar alertas para renegociação em casos de eventos fiscais relevantes, além de registrar transações em *ledger* distribuído, reforçando a rastreabilidade e servindo como prova em eventual arbitragem (Vatiero, 2024; Werbach; Cornell, 2017). Auditorias independentes e *due diligence* compartilhada, por sua vez, distribuem custos e responsabilidades de *compliance*, fortalecendo a confiança entre as partes e reduzindo conflitos de interesse (Dadush; Schönfelder; Braun, 2023). Essas frentes convergem para um modelo de governança contratual mais equilibrado, capaz de sustentar parcerias de longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ABBOTT, K. W. et al. The Governance Triangle: Regulatory Standards Institutions and the Shadow of the State. *Regulation & Governance*, v. 16, p. 1–23, 2022.
- AGUILERA, R. V.; JACKSON, G. The Cross-National Diversity of Corporate Governance: Dimensions and Determinants. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 3, p. 447–465, 2003. DOI: 10.5465/amr.2003.10196772 (<https://doi.org/10.5465/amr.2003.10196772>)
- AHMED, F. Exclusive Jurisdiction Clauses: Predictability or Power? *Journal of Private International Law*, v. 15, n. 2, p. 289–314, 2019.
- ANDERSON, R. Information security economics—and beyond, University of Cambridge , 2007
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, v. 29, p. 18–34, 1986.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa, Edições, v. 70, n. 5, 1977
- BERGER, K. The Creeping Codification of the Lex Mercatoria. Kluwer Law International, 2010.
- BONELL, M. J. An International Restatement of Contract Law: The UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts. 3. ed. Transnational Publishers, 2011.
- BOURDIEU, P., O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 1998.
- BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Lei Complementar nº 87/1996 (Lei Kandir). Brasília: Senado Federal, 1996.
- BRASIL. Código Civil (Lei nº 10.406/2002). Brasília: Senado Federal, 2003.
- CARRAZZA, R. A. ICMS. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 2021. ISBN: 9786558600121
- CONFAZ. Convênios ICMS, 1989.
- CRESWELL, J. W. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- DADUSH, S.; SCHÖNFELDER, A.; BRAUN, J. Complying with Mandatory Human Rights Due Diligence Legislation through Shared Responsibility Contracting: The Example of Germany’s Supply Chain Act (LkSG). *SSRN Electronic Journal*, 2023.
- DENZIN, N. A Theoretical Introduction to Sociological Methods. 1. ed. Routledge, 2009. DOI: 10.1177/1468794108098034 (<https://doi.org/10.1177/1468794108098034>)

- DIETZ, G. Going Back to the Source: Why Do People Trust Each Other? *Journal of Trust Research*, v. 5, n. 2, p. 215–222, 2011.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, v. 51, p. 11–27, 1987. DOI: 10.1177/002224298705100202 (<https://doi.org/10.1177/002224298705100202>)
- FLICK, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. ISBN: 9788536317113
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. ISBN 9788597020571
- GOTANDA, J. A Renegotiation and Adaptation Clauses in Investment Contracts, Revisited. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, v. 36, p. 119–166, 2003.
- HON, W. K.; MILLARD, C.; WALDEN, I. Negotiating Cloud Contracts: Looking at Clouds from Both Sides Now. *Stanford Technology Law Review*, v. 16, p. 79–125, 2012.
- IBRAC. *Relatório Anual de Defesa da Concorrência no Brasil*. São Paulo, 2022.
- ICC. *Publications-catalogue - Publications—Vital information for international business*, 2021.
- ISO/IEC 20000-1. *Information technology — Service management — Part 1: Service management system requirements*. Geneva: ISO, 2018.
- KLEMS, M. et al. A Runtime Quality Measurement Framework for Cloud Computing. *IEEE Services Computing Conference*, 2009.
- KONERU, P. The International Interpretation of the CISG: An Approach Based on General Principles. *Minnesota Journal of Global Trade*, v. 6, p. 105–152, 1997.
- KRIPPENDORFF, K. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4. ed. Sage, 2018. DOI: 10.4135/9781071878781 (<https://doi.org/10.4135/9781071878781>). ISBN:9781506395678, 1506395678.
- LESSIG, L. *Code and Other Laws of Cyberspace*. Basic Books, 1999. ISBN:9780465039128, 046503912X.
- LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.
- MACNEIL, I. R. Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, v. 72, p. 854–906, 1977.
- MACNEIL, I. R. The Many Futures of Contracts. 47 *S. Cal. L. Rev.* 691, v. 47, p. 691–816, (1973-1974).
- Stefan Kroll , Loukas Mistelis , Pilar Perales Viscasillas *Convention on Contracts for the International Sale of Goods (CISG)*, Nomos, Baden-Baden-2011
- NIST. *Framework for improving critical infrastructure cybersecurity*. National Institute of Standards and Technology: NIST, 2018.
- NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. ISBN:9780521394161
- OCDE. *Tax Challenges Arising from Digitalisation*. OECD/G20 Inclusive Framework on BEPS, 2020. DOI: 10.1787/0e3cc2d4-en (<https://doi.org/10.1787/0e3cc2d4-en>)
- OPPENHEIM, C. Cloud law and contract negotiation: Contractual, Legal and Ethical Issues. Vol. 21 No. 5 (2012). DOI: 10.3145/epi.2012.sep.02 (<https://doi.org/10.3145/epi.2012.sep.02>)

PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations: Performance*. 1990.

RAGIN, C. *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press, 2014.

Sampieri, R H; Silva, C F; Lucio, P B. *Metodologia de pesquisa*. 3. ed. McGraw-Hill; 3 ed; 2006.

SCHLECHTRIEM, P.; SCHWENZER, I. *Commentary on the UN Convention on the International Sale of Goods (CISG)*. 3. ed. , 2010. ISBN: 9780199568970

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. Routledge-London, 1.ed, 2021. DOI: 10.4324/9781315170558 (<https://doi.org/10.4324/9781315170558>)

SCHWARTZ, A.; SCOTT, R. E. *The Common Law of Contract and the Default Rule Project*. Harvard Law Review, v. 120, n. 7, p. 1124–1174, 2016.

45. STERN, L. W.; EL-ANSARY, A. *Marketing Channels Distributor*. 4. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1992.

TANG, Z. *Exclusive Jurisdiction Agreements and Party Autonomy in Private International Law*. Oxford Journal of Legal Studies, v. 34, n. 3, p. 519–548, 2014.

M J Bonell, *The law governing international commercial contracts and the actual role of the Unidroit Principles*. Uniform Law Review, V.23 - 2018. DOI: 10.1093/ulr/unx052 (<https://doi.org/10.1093/ulr/unx052>)

VATIERO, M. *The “dark side” of smart contracts: A contract theory perspective*. European Management Review, 2024. DOI: 10.1111/emre.12676 (<https://doi.org/10.1111/emre.12676>)

WERBACH, K.; CORNELL, N. *Contracts Ex Machina*. Duke Law Journal, v. 67, p. 313–382, 2017.

WILLIAMSON, O. E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: 2006.

WITT, A. C. *Restrictions on the Use of Third-Party Platforms in Selective Distribution Agreements*. University of Leicester, 2016.

YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2009. ISBS: 978-1-4129-6099-1.