RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

Arquitetura contratual e prevenção de conflitos na expansão internacional de empresas

Contractual architecture and dispute prevention in the international expansion of companies

Arquitectura contractual y prevención de conflictos en la expansión internacional de empresas

Márcio Noronha
Bacharel em Direito pela Universidade Santa Úrsula, Rio de Janeiro, em 2002. Advogado com atuação em estruturação jurídica e internacionalização de empresas.

RESUMO
A expansão internacional depende de contratos capazes de articular a execução comercial com os mecanismos de adaptação e de solução de controvérsias. Este artigo investiga como a coordenação entre esses elementos pode orientar o desenho de contratos empresariais transfronteiriços. Emprega-se pesquisa qualitativa, bibliográfica e documental, com análise da Convenção de Viena sobre Compra e Venda Internacional de Mercadorias, dos Princípios da Haia sobre escolha da lei aplicável, dos Princípios UNIDROIT e da Convenção de Nova Iorque. Dados institucionais da International Chamber of Commerce e de câmaras arbitrais com atuação no Brasil são utilizados apenas para contextualização descritiva. Propõe-se uma leitura integrada da operação, da distribuição de riscos e da resposta ao inadimplemento, distinguindo lei aplicável, foro e sede arbitral. Discutem-se contratos de distribuição e licenciamento, proteção de ativos intangíveis, obrigações de informação e tratamento de alterações supervenientes. O resultado é uma proposta analítica de revisão contratual orientada por eventos verificáveis e por coerência entre documentos. Conclui-se que a prevenção exige tornar executáveis os deveres de cooperação e os caminhos de resposta, sem pressupor que cláusulas extensas ou arbitragem eliminem conflitos. A proposta não foi validada empiricamente, e os dados institucionais não permitem estimar a incidência global de litígios ou a eficácia de contratos específicos.
Palavras-chave: Contratos internacionais; prevenção de conflitos; lei aplicável; arbitragem; internacionalização empresarial.

ABSTRACT
International expansion depends on contracts that connect commercial performance with adaptation and dispute-resolution mechanisms. This article investigates how coordination between these elements can inform the design of cross-border business contracts. It adopts qualitative bibliographic and documentary research addressing the CISG, the Hague Principles on Choice of Law, the UNIDROIT Principles and the New York Convention. Institutional data from the International Chamber of Commerce and from arbitral institutions operating in Brazil provide descriptive context only. The analysis integrates operations, risk allocation and responses to non-performance while distinguishing governing law, court jurisdiction and the arbitral seat. It discusses distribution and licensing, intangible assets, information duties and changed circumstances. The outcome is an analytical contract-review proposal based on verifiable events and consistency across documents. Prevention requires workable cooperation duties and response procedures rather than an assumption that lengthy clauses or arbitration eliminate disputes. The proposal has not been empirically validated, and institutional caseload data cannot establish the worldwide incidence of disputes or the effectiveness of particular contracts.
Keywords: International contracts; dispute prevention; governing law; arbitration; business internationalization.

1 INTRODUÇÃO

Um contrato transfronteiriço precisa organizar a operação antes de disciplinar sua ruptura. Produto,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

território, canal, pagamentos e responsabilidades devem ser compreensíveis para as equipes que executam o negócio. Quando essas definições permanecem dispersas em propostas, mensagens e anexos contraditórios, a assinatura do instrumento não esclarece, por si, o conteúdo das obrigações. A dificuldade pode surgir durante a execução: uma equipe considera autorizada uma venda que a outra entende vedada, ou aguarda uma informação cuja produção não foi atribuída a ninguém. O problema deste estudo é como coordenar as definições comerciais com procedimentos de adaptação e de solução de controvérsias.

A distinção entre mercado, formas híbridas e hierarquia apresentada por Williamson (1991) ajuda a examinar diferentes necessidades de coordenação. Na distribuição e no licenciamento, empresas juridicamente independentes podem depender de informações e investimentos recíprocos. Essa dependência exige que o contrato trate das condições de acompanhamento da relação, além de fixar prestações. A partir desse problema organizacional, propõe-se identificar os eventos que exigem comunicação, os responsáveis pelas decisões e as respostas disponíveis quando a execução se afasta do previsto.

A análise se concentra em relações empresariais e não inclui contratos de trabalho ou consumo. Examina-se a convivência entre instrumentos internacionais e normas pertinentes à operação, sem presumir a existência de um regime uniforme que resolva todas as questões. O objetivo é apresentar uma proposta de revisão contratual que articule execução, adaptação e resposta ao inadimplemento. Neste estudo, arquitetura contratual designa essa coordenação entre obrigações, documentos e procedimentos. A prevenção corresponde à redução de ambiguidades e à organização das respostas, sem garantia de ausência de disputas.

2 METODOLOGIA E DELIMITAÇÃO DOCUMENTAL

O estudo adota abordagem qualitativa, exploratória, bibliográfica e documental. Foram selecionados instrumentos de reconhecida pertinência ao comércio internacional: a CISG, promulgada no Brasil pelo Decreto nº 8.327/2014;[1] os Principles on Choice of Law in International Commercial Contracts da HCCH;[2] os UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016; e a Convenção de Nova Iorque, promulgada pelo Decreto nº 4.311/2002. O texto de Williamson (1991) fornece apoio

[1] CISG é a sigla de United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods, concluída em Viena em 1980. A Convenção entrou em vigor para o Brasil, no plano internacional, em 1º de abril de 2014.

[2] HCCH é a sigla de Hague Conference on Private International Law, a Conferência da Haia de Direito Internacional Privado.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

à discussão organizacional. As fontes foram consultadas até 22 de outubro de 2026.

A análise documental distingue o alcance material, a forma de aplicação e os limites de cada instrumento. Esses elementos são relacionados às escolhas de distribuição, licenciamento e solução de controvérsias, para formular perguntas de revisão sobre a execução das obrigações e os mecanismos de resposta. A proposta resultante constitui uma síntese interpretativa. Não houve coleta de contratos privados, exame de processos específicos, entrevistas com empresas ou acompanhamento de litígios. Os exemplos são hipotéticos e não constituem casos profissionais do autor.

Como contextualização, utilizam-se três comunicados preliminares da ICC sobre os anos de 2023, 2024 e 2025. O Gráfico 1 reúne somente novos casos sob as ICC Arbitration Rules. Os procedimentos de autoridade nomeadora foram excluídos para preservar a comparabilidade da categoria.[3] Não se calcula taxa de litigiosidade,[4] pois não há denominador de contratos internacionais celebrados, nem se procura relacionar as variações anuais à qualidade da redação contratual. Com a mesma finalidade, utilizam-se o relatório estatístico completo da ICC referente a 2025, para a nacionalidade das partes e a lei aplicável, e a pesquisa Arbitragem em Números, que reúne dados de oito câmaras com atuação no Brasil (Lemes, 2025).

3 LEI APLICÁVEL E ALCANCE DOS INSTRUMENTOS INTERNACIONAIS

A seleção da lei aplicável exige compreender a operação e as matérias que precisam de disciplina. Os Princípios da Haia promovem a autonomia das partes nos contratos comerciais internacionais, com limites relacionados a normas de aplicação imediata e ordem pública, especialmente em seu artigo 11 (HCCH, 2015). Trata-se de um instrumento não vinculante por si, cujo uso deve considerar o sistema jurídico competente. Lei aplicável, tribunal escolhido e sede arbitral cumprem funções distintas: a primeira orienta a disciplina material; os demais definem aspectos da solução de controvérsias. Uma referência genérica a uma cidade deixa essas escolhas sujeitas a interpretação. O Quadro 1 sintetiza essa distinção.

[3] Nesses procedimentos, regidos pelas Rules of ICC as Appointing Authority, a ICC não administra a arbitragem: limita-se a nomear árbitros ou a decidir questões correlatas em arbitragens conduzidas sob outras regras, como as da UNCITRAL. Em 2025, foram 13 casos dessa natureza (ICC, 2026a).

[4] Uma taxa de litigiosidade exigiria relacionar o número de disputas ao total de contratos internacionais celebrados no mesmo período, dado que não está disponível de forma consolidada.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

Quadro 1 – Funções da lei aplicável, do foro e da sede arbitral

Escolha	Função	Questões a verificar na revisão
Lei aplicável	Orienta a disciplina material do contrato: formação, cumprimento e remédios.	Quais matérias ficam fora dos instrumentos uniformes; limites de normas de aplicação imediata e ordem pública (HCCH, 2015, art. 11).
Foro (tribunal escolhido)	Define o órgão judicial competente para conhecer a controvérsia.	Compatibilidade com medidas urgentes e com a execução da decisão onde estão os ativos.
Sede arbitral	Vincula o procedimento arbitral a um ordenamento jurídico e define aspectos da solução de controvérsias.	Indicação de instituição, regras, sede, idioma e composição do tribunal; condições de reconhecimento e execução da sentença (Brasil, 2002).

Fonte: elaboração do autor com base em HCCH (2015) e Brasil (2002).

Na compra e venda internacional de mercadorias, os artigos 1º a 6º da CISG delimitam condições de aplicação, exclusões e autonomia das partes. O artigo 4º abrange a formação do contrato e os direitos e obrigações do vendedor e do comprador, mas ressalva, salvo disposição expressa em contrário, questões de validade e os efeitos do contrato sobre a propriedade das mercadorias (Brasil, 2014). É necessário, portanto, identificar tanto o que a Convenção disciplina quanto as matérias remetidas a outras regras. A incidência de um instrumento uniforme não dispensa a investigação do direito pertinente às questões que permanecem fora de seu alcance.

A qualificação do negócio depende dos documentos que efetivamente organizam a relação. Um acordo de distribuição pode disciplinar território e cooperação comercial, enquanto pedidos posteriores constituem compras e vendas. A investigação da incidência da CISG precisa distinguir esses planos, em vez de atribuir a todo o relacionamento um único enquadramento. Sua exclusão também exige uma decisão informada: deve-se compreender qual regime disciplinará formação, cumprimento e remédios contratuais. Retirar uma convenção do contrato não resolve as questões que ela deixará de regular.

Os Princípios UNIDROIT não são vinculantes por si. Seu preâmbulo indica diferentes funções, entre elas a disciplina escolhida pelas partes e o apoio à interpretação ou complementação de instrumentos e direitos nacionais. A extensão desses usos depende das regras do foro ou da arbitragem e das normas imperativas pertinentes (UNIDROIT, 2016). O estudo utiliza esse referencial para formular perguntas de revisão, preservando a distinção entre escolha de regras para reger o contrato e incorporação de disposições ao seu conteúdo. Nenhuma dessas possibilidades autoriza presumir sua incidência automática sobre todo contrato internacional. O Quadro 2 reúne a natureza, o alcance e os limites dos instrumentos examinados.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

Quadro 2 – Natureza, alcance e limites dos instrumentos internacionais examinados

Instrumento	Natureza	O que disciplina	Limites	Situação no Brasil
CISG (1980)	Convenção internacional; 97 Estados contratantes.	Formação do contrato e direitos e obrigações de vendedor e comprador na compra e venda internacional de mercadorias (arts. 1º a 6º).	Salvo disposição expressa, não trata de validade nem dos efeitos sobre a propriedade das mercadorias (art. 4º); pode ser excluída pelas partes (art. 6º).	Promulgada pelo Decreto nº 8.327/2014.
Princípios da Haia (2015)	Instrumento não vinculante por si.	Autonomia das partes na escolha da lei aplicável a contratos comerciais internacionais.	Normas de aplicação imediata e ordem pública (art. 11); uso depende do sistema jurídico competente.	Não se trata de tratado; aplicação depende do foro ou da arbitragem.
Princípios UNIDROIT (2016)	Instrumento não vinculante por si.	Regras gerais de contratos comerciais internacionais, inclusive hardship (arts. 6.2.2 e 6.2.3) e força maior (art. 7.1.7).	Alcance depende das regras do foro ou da arbitragem e das normas imperativas; não incidem automaticamente (Preâmbulo).	Não se trata de tratado; aplicação depende da escolha das partes, do foro ou da arbitragem.
Convenção de Nova Iorque (1958)	Convenção internacional; 172 Estados contratantes.	Reconhecimento e execução de sentenças arbitrais estrangeiras (arts. III a V).	Não dispensa o exame da convenção arbitral, das exigências documentais e da ordem pública.	Promulgada pelo Decreto nº 4.311/2002.

Fonte: elaboração do autor com base em Brasil (2002, 2014), HCCH (2015) e UNIDROIT (2016); número de Estados contratantes conforme CISG-online (2026) e New York Arbitration Convention (2026).

4 EXECUÇÃO COMERCIAL E PROTEÇÃO DOS ATIVOS

A construção do contrato deve começar pela descrição do fluxo de execução. Em uma distribuição internacional, importa saber quem compra, quem importa, quem mantém estoque e quem responde ao cliente. Esses papéis podem caber a entidades diferentes, e a identificação do grupo empresarial não substitui a indicação da parte obrigada. Propõe-se associar cada prestação a um sujeito, a uma condição de cumprimento e a um registro que permita verificá-la. O instrumento principal deve oferecer às equipes condições de executar o negócio sem depender de entendimentos informais sobre

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

responsabilidades essenciais.

A exclusividade precisa ter objeto e extensão identificáveis. Pode alcançar território, canal, produto ou conjunto de clientes, com efeitos sobre as alternativas futuras da empresa. A revisão deve relacionar sua duração às condições de manutenção e às consequências do desempenho insuficiente. Quando houver metas, é preciso definir a base de cálculo, a origem das informações e o modo de verificação. A expressão melhores esforços não estabelece, por si, uma meta numérica; seu uso exige esclarecer a conduta esperada e considerar o regime jurídico aplicável. A ausência dessa distinção pode levar as partes a medir o cumprimento por critérios diferentes.

Na logística, Bhinder (2020), em artigo publicado pela ICC Academy, esclarece que as regras Incoterms 2020 não disciplinam a transferência de propriedade nem substituem um contrato de venda que trate de pagamento e qualidade. A regra de entrega precisa ser compatível com os procedimentos de recebimento e a documentação comercial. Como proposta de revisão, recomenda-se conferir a edição utilizada e a indicação do local ou ponto acordado nos pedidos, nas faturas e no contrato principal. A consistência desses documentos permite distinguir a obrigação de entrega das demais prestações da venda.

O licenciamento exige distinguir titularidade e autorização de uso. O acesso a uma marca, tecnologia ou material não define o destino de adaptações, arquivos ou conteúdos produzidos durante a relação. Propõe-se identificar o ativo preexistente, os usos permitidos e o tratamento das criações posteriores, inclusive quanto à sua utilização após o encerramento. O controle de qualidade deve indicar responsável, critérios e procedimento de aprovação. Assim, uma divergência sobre a execução pode ser examinada à luz de obrigações identificáveis, sem que qualquer desacordo seja imediatamente tratado como violação do direito licenciado.

O Sistema de Madri permite solicitar proteção de marca nas partes contratantes designadas por meio de um procedimento internacional, sem estabelecer um direito de marca uniforme e mundial (WIPO, 1989). O território comercial precisa ser confrontado com a proteção efetivamente solicitada e obtida, respeitado o exame realizado em cada jurisdição. A autorização contratual de uso não equivale à confirmação de que a marca está protegida em todos os mercados abrangidos. O acordo deve prever a cooperação documental para enfrentar usos não autorizados e identificar quem possui legitimidade para agir no ordenamento pertinente.

5 ADAPTAÇÃO E TRATAMENTO DO INADIMPLEMENTO

A proposta de prevenção relaciona o evento, o aviso e a consequência. O evento precisa ser descrito de modo que as partes possam reconhecê-lo. O aviso deve ter destinatário e forma de envio definidos,

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

com informação suficiente para orientar a resposta. A consequência precisa indicar o que pode ser exigido e em qual prazo. Um direito de revisão contratual terá utilidade limitada se o instrumento não permitir obter as informações necessárias ao seu exercício. A mesma preocupação se aplica à atualização de endereços e responsáveis durante relações prolongadas.

Nos Princípios UNIDROIT, hardship e força maior têm pressupostos e efeitos distintos. O primeiro envolve alteração fundamental do equilíbrio contratual nos termos dos artigos 6.2.2 e 6.2.3; a segunda trata de impedimento ao cumprimento nas condições do artigo 7.1.7 (UNIDROIT, 2016). O pedido de renegociação por hardship não autoriza, por si, a suspensão da prestação. A elaboração de cláusulas específicas exige esclarecer os riscos inicialmente assumidos e o procedimento de avaliação do evento superveniente. Um aumento ordinário de custos não deve ser equiparado automaticamente a qualquer dessas situações. O Quadro 3 compara os dois regimes.

Quadro 3 – Hardship e força maior nos Princípios UNIDROIT

Aspecto	Hardship (arts. 6.2.2 e 6.2.3)	Força maior (art. 7.1.7)
Situação	Alteração fundamental do equilíbrio do contrato, por aumento do custo da prestação ou redução do valor da contraprestação.	Impedimento ao cumprimento.
Pressupostos	Evento ocorrido ou conhecido após a conclusão do contrato; não poderia ter sido razoavelmente considerado; fora do controle da parte prejudicada; risco não assumido por ela.	Impedimento fora do controle da parte, que não poderia ser razoavelmente considerado na conclusão do contrato nem evitado ou superado, assim como suas consequências.
Efeito principal	Direito de pedir renegociação, sem demora indevida e com indicação dos fundamentos.	Exoneração pelo inadimplemento; se temporário, pelo período razoável conforme o efeito do impedimento.
Cumprimento	O pedido de renegociação não autoriza, por si, a suspensão da prestação.	A parte deve avisar a outra sobre o impedimento e seus efeitos em prazo razoável, sob pena de responder por perdas e danos decorrentes da falta de aviso.
Sem acordo	Qualquer parte pode recorrer ao tribunal, que pode extinguir o contrato ou adaptá-lo para restabelecer o equilíbrio.	Não impede o exercício do direito de resolver o contrato, suspender a prestação ou exigir juros.

Fonte: elaboração do autor com base em UNIDROIT (2016).

A qualidade da informação determina o que a contraparte consegue fazer após o aviso. Em exemplo hipotético, um fornecedor comunica atraso sem identificar as entregas afetadas ou a previsão de

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

atualização. O comprador toma conhecimento da dificuldade, mas continua sem condições de reorganizar suas próprias obrigações. Propõe-se exigir a descrição do impacto, das providências adotadas e do momento da próxima revisão, conforme as informações razoavelmente disponíveis. Esse dever deve ser delimitado para permitir o acompanhamento sem impor divulgação indiscriminada de dados comerciais sensíveis.

As consequências do descumprimento precisam considerar a natureza da falha e sua possibilidade de correção. Um erro de relatório e o uso não autorizado de um ativo podem exigir respostas diferentes. Propõe-se distinguir prazos de saneamento, medidas de contenção e hipóteses de encerramento, sempre sujeitos ao regime aplicável. A redação deve permitir relacionar a obrigação violada à providência disponível, inclusive quando a urgência tornar inadequada a espera por uma correção. A reunião de toda infração sob uma penalidade genérica pode deixar sem resposta justamente as diferenças relevantes entre os eventos. O Quadro 4 aplica essa relação a situações hipotéticas discutidas neste artigo.

Quadro 4 – Relação entre evento, aviso e consequência (exemplos hipotéticos)

Evento	Aviso: conteúdo mínimo	Consequência ou resposta disponível
Atraso de entrega por evento superveniente	Entregas afetadas, impacto, providências adotadas e data da próxima atualização.	Reorganização de pedidos e obrigações; exame de força maior ou hardship conforme o regime aplicável.
Alteração fundamental do equilíbrio contratual	Fundamentos do pedido, enviados sem demora indevida.	Renegociação, sem suspensão automática da prestação; recurso ao foro ou à arbitragem na falta de acordo.
Erro de relatório comercial	Identificação do erro e da correção pretendida.	Prazo de saneamento.
Uso não autorizado de ativo licenciado	Identificação do ativo e do uso questionado.	Medidas de contenção imediatas; encerramento, quando cabível, sem aguardar saneamento em caso de urgência.
Divergência entre contrato, anexos e pedidos	Indicação dos documentos incompatíveis ao responsável designado.	Esclarecimento da autorização, acordo específico e correção da instrução comercial.
Mudança de endereço ou responsável	Atualização formal dos dados de notificação.	Validade dos avisos posteriores.
Término da relação	Estoques, pedidos pendentes e acessos a sistemas em curso.	Devolução, eliminação ou manutenção durante a transição, com registro do cumprimento.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

Fonte: elaboração do autor.

O encerramento da relação exige planejar o tratamento das obrigações que permanecerão em curso. Estoques, pedidos pendentes e acessos a sistemas podem subsistir ao aviso de término. Propõe-se definir o que será devolvido, eliminado ou mantido durante a transição e como seu cumprimento será registrado. O destino dos materiais e das autorizações de uso deve ser compatível com as providências comerciais de encerramento. Restrições pós-contratuais de concorrência, confidencialidade e utilização de ativos continuam sujeitas ao exame de objeto, duração e ordenamento competente.

6 SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS E CONTEXTO INSTITUCIONAL

A solução de controvérsias deve ser escolhida considerando a relação comercial e as condições de execução do resultado. A arbitragem não oferece necessariamente o menor custo para qualquer contrato. O valor provável da disputa, a necessidade de proteção urgente e a localização dos ativos precisam integrar a decisão. A Convenção de Nova Iorque disciplina o reconhecimento e a execução de sentenças arbitrais estrangeiras, com condições e fundamentos de recusa, especialmente em seus artigos III a V (Brasil, 2002). Sua existência não dispensa o exame da convenção arbitral, das exigências documentais e dos limites de ordem pública.

A cláusula arbitral deve identificar instituição, regras e sede, além de considerar idioma e composição do tribunal. Etapas prévias de negociação ou mediação precisam indicar quem participa, como se iniciam e quando se considera possível avançar. Condições indefinidas podem deslocar a controvérsia para a própria admissibilidade da etapa seguinte. A disciplina das medidas urgentes deve ser compatível com o sistema escolhido, preservando a possibilidade de proteção durante a tentativa de composição. Em relações compostas por vários instrumentos, a revisão deve verificar também se suas cláusulas de solução de controvérsias são compatíveis.

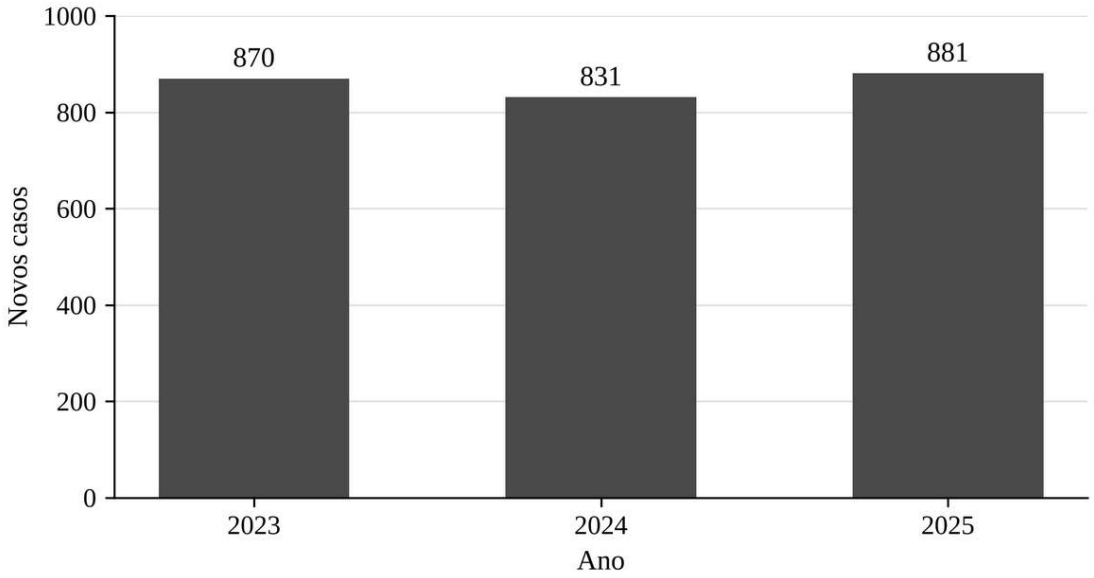
O Gráfico 1 apresenta um recorte institucional: 870 novos casos sob as ICC Arbitration Rules em 2023, 831 em 2024 e 881 em 2025, conforme comunicados preliminares da entidade (ICC, 2024, 2025, 2026b).[5] A categoria exclui os procedimentos em que a ICC atua como autoridade nomeadora. As diferenças anuais informam volume registrado; não demonstram que contratos se tornaram melhores ou piores.

[5] Os comunicados preliminares antecedem o relatório estatístico completo que a ICC publica a cada ano. Para 2025, o relatório completo confirma os 881 novos casos sob as ICC Arbitration Rules (ICC, 2026a).

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

Gráfico 1 – Novos casos de arbitragem ICC em 2023 a 2025



Fonte: elaboração do autor com dados dos comunicados preliminares da ICC (2024, 2025, 2026b).

A série registra redução entre 2023 e 2024 e aumento em 2025. Esse movimento descreve o volume recebido pela instituição e não permite extrapolação para o conjunto do comércio internacional. Os registros tampouco demonstram que uma determinada arquitetura contratual teria evitado as disputas. O recorte contextualiza a utilização de mecanismos de solução de controvérsias; a proposta de prevenção desenvolvida no artigo decorre da análise documental e deve ser apreciada por seus próprios fundamentos.

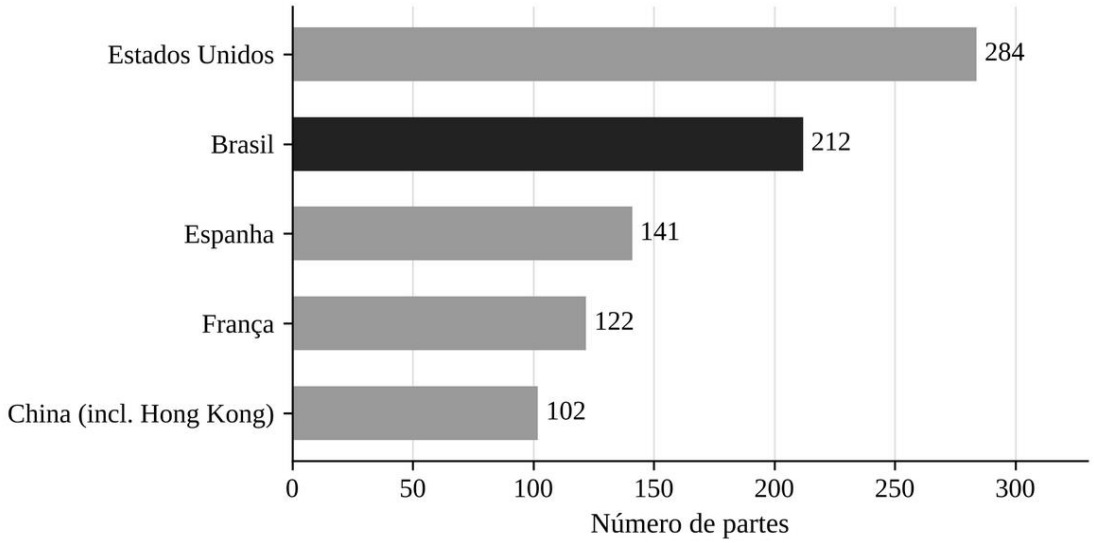
O relatório completo de 2025 permite observar a posição das partes brasileiras nesse recorte. Entre 2.531 partes, de 147 países e territórios, envolvidas em novos casos sob as ICC Arbitration Rules, o Brasil foi a segunda nacionalidade mais representada, com 212 partes, atrás dos Estados Unidos, com 284 (ICC, 2026a). O Gráfico 2 apresenta as cinco nacionalidades mais frequentes.

Gráfico 2 – Partes em novos casos de arbitragem ICC em 2025, por nacionalidade (cinco mais

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

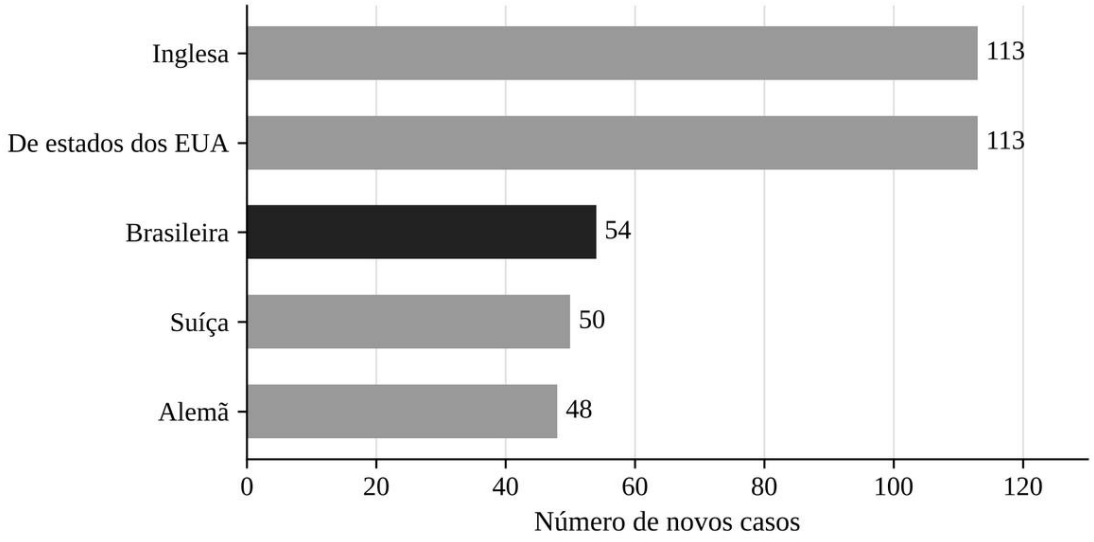
frequentes)



Fonte: elaboração do autor com dados de ICC (2026a).

A escolha da lei aplicável, examinada na Seção 3, também aparece no relatório. O direito inglês e o direito de estados norte-americanos foram indicados em 113 novos casos cada, seguidos pelos direitos brasileiro (54), suíço (50) e alemão (48), conforme o Gráfico 3 (ICC, 2026a).

Gráfico 3 – Leis aplicáveis mais indicadas em novos casos de arbitragem ICC em 2025



Fonte: elaboração do autor com dados de ICC (2026a).

Esses números indicam a frequência com que nacionalidades e leis aparecem nos casos registrados pela instituição. Uma mesma disputa pode reunir várias partes da mesma nacionalidade, e os registros não medem a participação brasileira no comércio internacional nem a qualidade dos contratos regidos

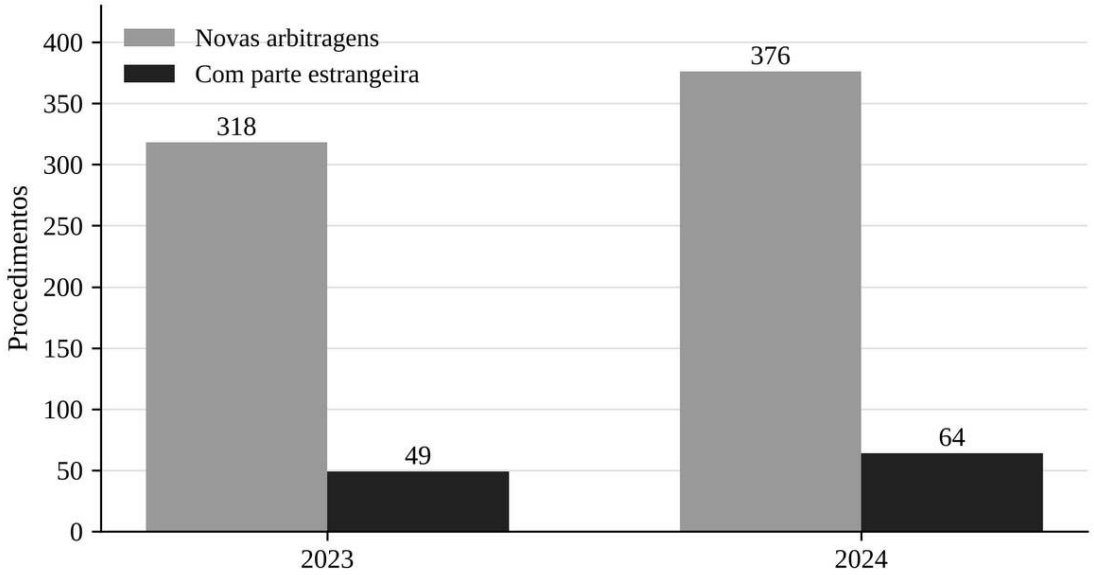
Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

por cada lei.

No âmbito brasileiro, a pesquisa Arbitragem em Números, que reúne oito câmaras, registrou 318 novas arbitragens em 2023 e 376 em 2024. Os procedimentos relativos a contratos internacionais, assim considerados aqueles em que uma das partes é estrangeira, passaram de 49 para 64 no mesmo período (Lemes, 2025), como mostra o Gráfico 4. Como a própria CCI integra as câmaras pesquisadas, os dados brasileiros e os da ICC não são independentes e não devem ser somados.

Gráfico 4 – Novas arbitragens e arbitragens com parte estrangeira em oito câmaras, 2023 e 2024



Fonte: elaboração do autor com dados de Lemes (2025).

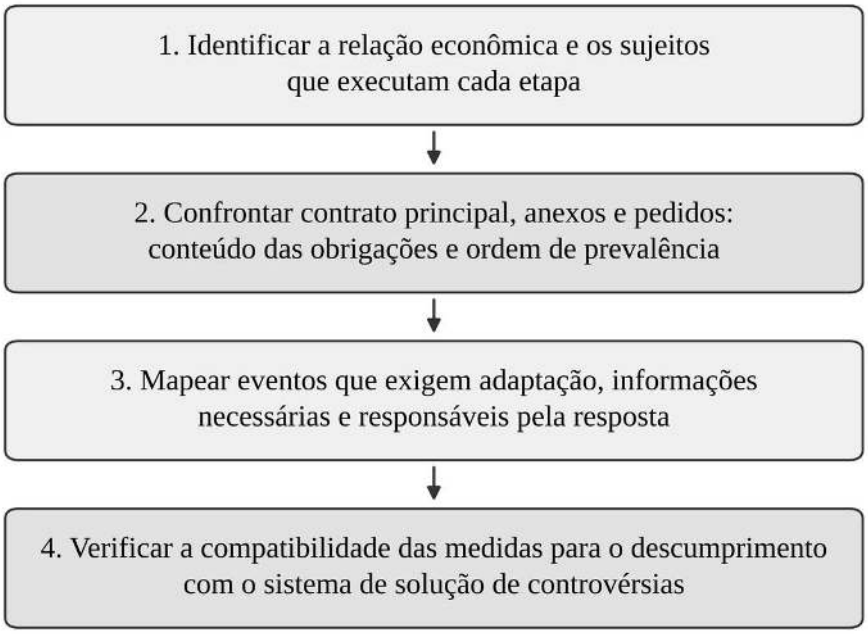
7 PROPOSTA DE REVISÃO INTEGRADA E DISCUSSÃO

A revisão integrada começa pela identificação da relação econômica e dos sujeitos que executam suas etapas. Em seguida, confrontam-se contrato principal, anexos e pedidos, verificando o conteúdo das obrigações e a ordem de prevalência negociada. O exame prossegue com os eventos que exigem adaptação, as informações necessárias e os responsáveis pela resposta. Por fim, verifica-se se as medidas previstas para o descumprimento são compatíveis com o sistema de solução de controvérsias. Essa sequência permite localizar uma decisão pendente no documento correspondente, sem tratar a simples presença de uma cláusula como confirmação de sua suficiência. O procedimento é analítico e não foi validado como instrumento de auditoria. A Figura 1 resume essa sequência.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.
Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

Figura 1 – Etapas da proposta de revisão integrada



Fonte: elaboração do autor.

Em situação hipotética de licenciamento associado à distribuição, o contrato principal autoriza o uso da marca em determinado território, enquanto um anexo comercial admite vendas por plataforma digital sem delimitação geográfica. A revisão identifica a divergência e exige esclarecer a extensão da autorização, os meios de cumprimento e a necessidade de acordo específico. A previsão de prevalência entre documentos pode auxiliar a interpretação, mas não dispensa corrigir uma instrução comercial incompatível com o uso autorizado. O exemplo ilustra a leitura conjunta dos instrumentos, sem relatar caso profissional ou resultado de pesquisa de campo.

A abordagem permite distinguir uma lacuna de um risco conscientemente aceito. As partes podem dispensar uma garantia de pagamento por considerar excessivo seu custo comercial. Se a decisão for explícita e refletida nos documentos, será possível identificar a exposição assumida e atribuir seu acompanhamento. A prevenção não exige eliminar todo risco: exige compreender seus efeitos e decidir quem deverá observá-lo. A revisão ganha utilidade quando permite reconhecer uma escolha negocial, em vez de confundir a ausência de proteção com um esquecimento de redação.

Existem limites à proposta. A análise não inclui o conjunto de normas setoriais, concorrenciais, fiscais e de proteção de dados que pode interferir em cada operação. Os gráficos utilizam registros institucionais, da ICC e das câmaras reunidas por Lemes (2025), e não permitem inferir a frequência de conflitos em empresas brasileiras. Também não foi investigada a relação entre extensão contratual e desempenho. Essas limitações indicam espaço para estudos com amostras documentais e

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

entrevistas, sujeitos às exigências metodológicas e éticas correspondentes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A arquitetura contratual deve ser avaliada pela correspondência entre a operação econômica e os procedimentos destinados a executá-la. Um instrumento assinado pode conviver com obrigações contraditórias, responsabilidades indefinidas e documentos incompatíveis. A prevenção começa pela identificação de quem executa cada etapa e de como o cumprimento poderá ser acompanhado durante a relação comercial.

A escolha da lei aplicável requer delimitar as matérias abrangidas por cada instrumento. Regras uniformes de compra e venda, princípios não vinculantes por si e normas de reconhecimento de sentenças arbitrais desempenham funções diferentes. A coordenação entre esses regimes depende da natureza da transação e das normas imperativas pertinentes. Referências genéricas a uma lei, a um tribunal ou a uma cidade não substituem esse exame.

Na distribuição e no licenciamento, territórios, canais e usos autorizados precisam ser compatíveis entre contrato principal, anexos e pedidos. A titularidade dos ativos deve ser distinguida das permissões de uso e do destino das criações posteriores. A revisão conjunta dos instrumentos permite identificar divergências, como a autorização digital sem delimitação geográfica discutida no exemplo hipotético, antes que orientem condutas incompatíveis na execução.

O tratamento de mudanças supervenientes exige relacionar evento, aviso e consequência. Informações sobre o impacto e as providências adotadas permitem discutir a adaptação em bases identificáveis, sem presumir que toda dificuldade comercial autorize suspensão ou renegociação. As respostas ao inadimplemento e as medidas de transição devem considerar a natureza da obrigação, a urgência e as condições de continuidade ou encerramento da relação.

A solução de controvérsias deve acompanhar essas escolhas. Lei aplicável, foro e sede arbitral precisam ser diferenciados; etapas de negociação devem ter responsáveis e marcos compreensíveis. A utilização da arbitragem exige examinar custos, proteção urgente e possibilidades de execução do resultado. Os dados preliminares da ICC oferecem contexto institucional, com a mesma categoria de novos casos em cada ano, sem permitir inferências sobre a incidência global de disputas ou a eficácia de contratos específicos.

A contribuição do estudo consiste em organizar uma revisão que relacione sujeitos, documentos, eventos e consequências e que diferencie lacunas de riscos conscientemente aceitos. Trata-se de proposta interpretativa, sem validação empírica ou exame de todos os requisitos setoriais, fiscais, concorrenciais e de proteção de dados. Sua aplicação exige investigação normativa e documental

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

própria da operação. Estudos futuros poderão confrontar contratos com práticas de execução, observando se os procedimentos negociados são utilizados e como se ajustam às mudanças comerciais. O critério sustentado neste artigo é que os compromissos possam ser compreendidos, executados e revistos com coerência entre a operação e seus mecanismos de resposta.

REFERÊNCIAS

BHINDER, Baldev. **Incoterms® 2020: CFR vs FOB & the title transfer myth**. ICC Academy, 10 mar. 2020.

BRASIL. Decreto nº 4.311, de 23 de julho de 2002. Promulga a Convenção sobre o Reconhecimento e a Execução de Sentenças Arbitrais Estrangeiras. Brasília, DF: Presidência da República, 2002.

BRASIL. Decreto nº 8.327, de 16 de outubro de 2014. Promulga a Convenção das Nações Unidas sobre Contratos de Compra e Venda Internacional de Mercadorias. Brasília, DF: Presidência da República, 2014.

CISG-ONLINE. **CISG contracting states**. Basel: CISG-online, 2026. Disponível em: https://cisg-online.org/cisg-contracting-states. Acesso em: 22 out. 2026.

HCCH. **Principles on Choice of Law in International Commercial Contracts**. The Hague: Hague Conference on Private International Law, 2015.

ICC. **ICC releases preliminary 2023 arbitration and ADR statistics**. Paris: International Chamber of Commerce, 10 jun. 2024.

ICC. **Unveiled: 2024 ICC Arbitration and ADR preliminary statistics**. Paris: International Chamber of Commerce, 12 fev. 2025.

ICC. **ICC Dispute Resolution 2025 Statistics**. Paris: International Chamber of Commerce, 2026a.

ICC. **ICC releases preliminary 2025 dispute resolution statistics**. Paris: International Chamber of Commerce, 12 fev. 2026b.

LEMES, Selma Ferreira. **Arbitragem em números**: pesquisa 2025: oito câmaras. [S. l.], 2025. Disponível em: https://www.aasp.org.br/wp-content/uploads/2026/04/Arbitragem-em-numeros.pdf. Acesso em: 22 out. 2026.

NEW YORK ARBITRATION CONVENTION. **Contracting States**. [S. l.]: New York Arbitration Convention, 2026. Disponível em: https://www.newyorkconvention.org/countries. Acesso em: 22 out. 2026.

UNIDROIT. **UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016**. Rome: International Institute for the Unification of Private Law, 2016.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269–296, 1991. DOI: 10.2307/2393356.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

RCMOS – Revista Científica Multidisciplinar O Saber.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Ano VII, v.2 2026 | submissão: 23/10/2026 | aceito: 28/10/2026 | publicação: 02/11/2026

WIPO. **Protocol Relating to the Madrid Agreement Concerning the International Registration of Marks**. Geneva: World Intellectual Property Organization, 1989.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença CreativeCommons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.