

# UMA ANÁLISE COMPARADA SOBRE AS CLÁUSULAS DE “BEST EFFORTS” OU DE MELHORES ESFORÇOS: O DIREITO DE VOU TENTAR?

*A comparative analysis of best efforts clauses: the “I will try” right*

**Thiago Pedroso de Andrade<sup>1</sup>**

## RESUMO

Este artigo examina cláusulas de best efforts (‘melhores esforços’), investigando sua origem na Common Law e sua recepção no sistema jurídico romano-germânico. Sustenta-se no presente estudo a partir de método qualitativo e comparativo-funcional, com análise documental de modelos contratuais e exame de precedentes selecionados (EUA/Delaware, Reino Unido e Brasil), que estabelecem obrigações de comportamento diligente sem vincular as partes a resultados específicos, e compara sua aplicação com as obrigações de meio próprias do Direito Civil. A pesquisa revela que, embora amplamente utilizadas na prática contratual brasileira, especialmente em contratos empresariais e internacionais, essas cláusulas enfrentam desafios interpretativos devido à ausência de correspondência direta no vocabulário técnico-jurídico nacional. Através da análise de precedentes judiciais brasileiros e estrangeiros, busca-se demonstrar como os tribunais têm equiparado as cláusulas de melhores esforços às obrigações de meio,

## ABSTRACT

*This article analyzes “best efforts” clauses by examining their Common Law origins and their adoption within Civil Law systems. Using a qualitative, comparative-functional method, combining documentary analysis of model contracts with the review of selected precedents (U.S./Delaware, the United Kingdom, and Brazil), the study argues that these clauses impose duties of diligent conduct without binding the parties to specific outcomes, and compares their application to the “obligations de moyens” characteristic of civil law. The research demonstrates that while these clauses are extensively employed in Brazilian contractual practice, particularly in commercial and international agreements, they present interpretative challenges due to the lack of a direct equivalent in Brazil’s domestic legal framework. Through an examination of both Brazilian and foreign judicial precedents, this article illustrates how courts have aligned best efforts clauses with “obligations de moyens,” acknowledging their legal enforceability while establishing case-specific limitations based on the unique circumstances of each dispute.*

---

<sup>1</sup> Doutor em Direito Internacional pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Bacharel em Direito e Mestre em Direito Internacional pela Universidade Católica de Santos (UniSantos), Especialista em Educação pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal (Uniderp). Advogado e consultor jurídico.

reconhecendo sua exigibilidade, mas com limites baseados na particularidade de cada caso.

**Palavras-chave:** Cláusulas de Best Efforts ou Melhores Esforços. Obrigações de Meio. Interpretação Contratual. Direito Comparado.

**Keywords:** *Best Efforts Clause. Obligations de moyens. Contract Interpretation. Comparative Law.*

## SUMÁRIO

**1. INTRODUÇÃO. 2. SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS CLÁUSULAS DE MELHORES ESFORÇOS. 3. SOBRE AS CLÁUSULAS DE MELHORES ESFORÇOS NA COMMON LAW. 4. SOBRE AS PRESTAÇÕES DE MELHORES ESFORÇOS NA CULTURA JURÍDICA ROMANO-GERMÂNICA: AS OBRIGAÇÕES DE MEIO. 5. SOBRE A APLICAÇÃO DA CLÁUSULA DE BEST EFFORTS: PRECEDENTES BRASILEIROS. 6. CONCLUSÃO. REFERÊNCIAS.**

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das relações contratuais, sobretudo em contextos empresariais de médio e grande porte, tem incentivado a adoção de cláusulas contratuais voltadas à regulação de comportamentos futuros em cenários de incerteza ou risco compartilhado. Em contratos que envolvem múltiplas fases de execução, dependência de terceiros ou fatores externos à vontade das partes, é cada vez mais comum o uso de cláusulas que adotam os chamados “melhores esforços” por uma ou ambas as partes.

Ocorre que a expressão “melhores esforços” é resultado da importação da cláusula típica em contratos do Direito anglo-saxão, e não à toa é também comum encontrarmos o emprego da cláusula na sua versão original inglesa ainda como “best efforts”. Normalmente a disposição tem o intuito de desvincular algum resultado decorrente de uma negociação contratada pelas partes, sendo por isso incorporadas de forma crescente à prática contratual brasileira, especialmente em contratos com algum grau de internacionalização.

No entanto, sua adoção muitas vezes ocorre de maneira acrítica ou meramente imitativa, sem a devida adaptação ao regime jurídico nacional. A expressão não encontra correspondência direta no vocabulário técnico do direito civil brasileiro, o que gera incertezas quanto ao seu alcance, seus limites e sua eficácia jurídica. As cláusulas de “melhores esforços” são estruturadas sobre pressupostos típicos de um sistema jurídico diferente do brasileiro, o que implica um esforço interpretativo na aplicação local que vai além da mera transposição linguística, exigindo aproximação funcional com institutos existentes no direito brasileiro. Uma abordagem que trataremos neste estudo é entender como as chamadas obrigações de meio têm servido como instituto sucedâneo no momento da análise dos efeitos decorrentes dos melhores esforços em precedentes judiciais.

Na prática negocial, é corriqueiro que tais cláusulas sejam propostas e implementadas em negociações em que uma parte se compromete, no momento da celebração do contrato, a adotar determinada conduta ou diligência futura que, embora incerta em sua concretização, possui valor econômico relevante para a outra parte. Essa lógica projeta o contrato para além da mera troca imediata de prestações, e o insere em uma rede negocial contínua, em que a adoção de esforços diligentes pode representar um ativo contratual.

Diante disso, o presente artigo tem por objetivo examinar criticamente a natureza, função e limites das cláusulas de “melhores esforços”, buscando: (i) compreender seu emprego na prática contratual; (ii) origem e evolução na prática contratual da família jurídica da Common Law, especialmente norte-americana e inglesa; (iii) identificar desafios e possibilidades para sua recepção no sistema jurídico romano-germânico, em especial comparando seu funcionamento com a teoria das obrigações de meio, como possível ponto de ancoragem dogmática; e, por fim, (iv) trazer alguns exemplos de precedentes do Judiciário brasileiro que tratam do reconhecimento e dos efeitos da cláusula de melhores esforços.

Adota-se pesquisa qualitativa, com método comparativo-funcional, combinando (i) revisão bibliográfica; (ii) análise de modelos contratuais (FIDIC/ICC) como evidência de padronização transnacional; e (iii) análise de precedentes selecionados (Delaware, jurisprudência inglesa e TJSP), escolhidos por relevância temática e por explicitar critérios de diligência e razoabilidade. Cumpre esclarecer que o presente ensaio não pretende exaurir a casuística, mas identificar padrões interpretativos úteis à prática contratual.

Por meio dessa análise, pretende-se verificar em que medida tais compromissos podem ser exigíveis no Brasil; quais hipóteses de aplicação contratual admitem desvinculação sem inadimplemento; e, em que medida cláusulas de best efforts permitem aferir cumprimento e inadimplemento sem importar de forma acrítica padrões hermenêuticos da *Common Law*.

O artigo organiza-se em quatro partes: (1) difusão e funções das cláusulas de esforços; (2) tratamento na *Common Law* (EUA e Reino Unido); (3) aproximação com obrigações de meio na tradição romano-germânica; e (4) recepção dessa cláusula em precedentes brasileiros.

## 2 SOBRE A UTILIZAÇÃO DAS CLÁUSULAS DE MELHORES ESFORÇOS

A cláusula de “melhores esforços” surge no contexto dos contratos de tradição anglo-saxônica, ou da chamada família jurídica da *Common Law*<sup>2</sup>. De forma geral, a aplicação de cláusulas de “melhores esforços” deriva das práticas negociais e da natureza dos riscos de cada

---

<sup>2</sup> A menção à família da *Common Law* acaba sendo genérica, dado que se tem sua origem no Direito Inglês, seu emprego atual abrange diversos territórios, como País de Gales, Irlanda do Norte, República da Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Austrália, Nova Zelândia, Nigéria, Gana, Tanzânia, Quênia, Uganda e Libéria. Cf. VICENTE, Dario Moura. **Direito Comparado: Introdução, Sistemas Jurídicos em Geral**. Vol. 1. 4ª ed. São Paulo: Almedina, 2018, p. 234. Vale ressaltar, entretanto, que as cláusulas de melhores esforços ganham repercussão prática no Brasil, em virtude da sua utilização nas economias mais desenvolvidas dessa família jurídica, como por exemplo a Inglaterra e os Estados Unidos.

mercado, dado que em virtude da crescente sofisticação dos contratos empresariais, cláusulas genéricas com obrigações não definidas em termos técnicos acabaram por dar lugar à adoção de métricas objetivas e específicas. Essa busca por parâmetros funcionais, alinhados à realidade operacional das partes, geram incertezas quanto ao desempenho contratual, fazendo com que as partes busquem a atenuação do cumprimento dessas obrigações.

A ideia é que embora os objetivos decorrentes daquela contratação estejam explícitos já com a elaboração do contrato, as Partes não se vinculem ao atingimento imediato dos objetivos ali traçados, sobretudo em virtude de obstáculos fora do seu controle ou ainda que podem depender de algum comportamento posterior à celebração do contrato.

Uma evidência interessante para compreender o emprego da cláusula de melhores esforços na prática brasileira é encontrada no levantamento empírico conduzido por Márcio Henriques da Costa<sup>3</sup>. O autor realizou um levantamento dos acordos de acionistas registrados na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e publicados no portal da internet da BM&F Bovespa. A despeito da pesquisa ter sido apresentada em 2016, fica evidente que esse tipo de solução para redação contratual é muito difundida na prática advocatícia brasileira, em especial em contratações mais complexas. Das 177 companhias abertas com acordos de acionistas vigentes naquele momento, 128 ou 72%, previam uma ou várias disposições dessa natureza, totalizando 312 disposições – uma média de 1,76 por contrato<sup>4</sup>.

Essa constatação revela não apenas a alta incidência, mas também a longevidade da prática, uma vez que mesmo contratos anteriores ao Código Civil vigente, já tinham esse tipo de disposição<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> COSTA, Márcio Henriques da. **A cláusula de melhores esforços (best efforts) na prática jurídica brasileira:** uma nova perspectiva. Dissertação (Mestrado em Direito dos Negócios) – Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016, p. 13-18.

<sup>4</sup> *Idem*, p. 13 e 16.

<sup>5</sup> *Idem*, p. 15.

Nota-se grande diversificação funcional na utilização dos termos, estando espalhada em diversos pontos nos diversos acordos de acionistas analisados na pesquisa, “ou seja, a cláusula de melhores esforços está presente em muitas seções distintas dos acordos, para várias finalidades, incluindo declarações e garantias, obrigações das partes pós-fechamento para obtenção de autorizações distintas, confidencialidade, realização de assembleias e reuniões, compromissos de investimentos e capitalizações, não competição, realização de ofertas públicas, resoluções de impasses, dentre outras”<sup>6</sup>. Outro ponto é que a redação da cláusula de melhores esforços varia de forma semelhante à prática contratual anglo-saxônica, com expressões como “melhores esforços”, “esforços razoáveis”, “maiores esforços” e “esforços comercialmente razoáveis”, notando-se, entretanto, uma preferência pelo emprego de “melhores esforços”<sup>7</sup>.

Tanto a forte presença quanto a variedade de temas abrangidos por disposições envolvendo a cláusula de melhores esforços atesta sua relevância nos acordos de acionistas registrados na CVM.

Sua utilização, entretanto, não se encerra em acordos de acionistas, mas também em contextos comerciais. O Red Book “*Conditions of Contract for Construction*”, elaborado pela *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils* (“FIDIC”), constitui um dos principais modelos contratuais internacionais utilizados em obras de construção civil. Reconhecido por sua ampla aceitação global em contratos financiados por organismos multilaterais (como Banco Mundial e Banco Interamericano de Desenvolvimento), o Red Book busca estabelecer um *standard* de equilíbrio contratual entre as partes, regulando aspectos como prazos, riscos, pagamentos, disputas e responsabilidades técnicas. Em sua versão mais recente, publicada em 2017, a Subcláusula 19.3 demanda das partes a adoção de “*todos os esforços razoáveis*” (*all reasonable endeavou-*

<sup>6</sup> COSTA, Márcio Henriques da. **A cláusula de melhores esforços (best efforts) na prática jurídica brasileira**: uma nova perspectiva. Dissertação (Mestrado em Direito dos Negócios) – Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2016, p. 16.

<sup>7</sup> *Ibidem*. A despeito das diversas redações encontradas, salvo quando expressamente analisada a diferença na redação, será utilizado no presente trabalho a menção genérica de cláusula de melhores esforços para facilitar a leitura e compreensão do texto.

rs) para mitigar atrasos resultantes de eventos de força maior, refletindo uma tendência de incorporação de deveres de cooperação proativa nos contratos de infraestrutura global<sup>8</sup>.

Também com a função de refletir a prática internacional de contratação setorial, os contratos modelo da Câmara de Comércio Internacional (ICC), como é o caso do *Short Form Model Contract for International Commercial Agency* prevê duas cláusulas contendo “all reasonable efforts” e “all reasonable endeavours”<sup>9</sup>:

### Funções do Agente<sup>10</sup>:

**Cláusula 3.1.** O Agente compromete-se a envidar todos os esforços razoáveis (all reasonable endeavours) para promover a venda dos Produtos no Território, em conformidade com as instruções razoá-

<sup>8</sup> FIDIC – Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils. Conditions of Contract for Construction (Red Book): for building and engineering works designed by the Employer. 2. ed. Geneva: FIDIC, 2017. Sobre a operacionalização da cláusula vejam-se os comentários de ALVES, André Cordelli. **Contratos de Construção Internacionais – Modelo Contratual FIDIC New Red Book: Utilização sob o Contexto de Civil Law e Compatibilidade com o Sistema Legal Brasileiro.** Tese (Doutorado em Direito Internacional Privado). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. p. 65-74.

<sup>9</sup> **INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE.** ICC Short Form Model Contract: international commercial agency. Paris: ICC Publishing, 2001. Disponível em: <https://iccwbo.org>. Acesso em: 28 ago. 2025.

<sup>10</sup> As cláusulas contratuais ora citadas neste artigo foram originalmente redigidas em língua inglesa pela International Chamber of Commerce (ICC). Para fins de análise doutrinária e discussão jurídica no contexto da língua portuguesa, foi realizada uma tradução acadêmica, respeitando rigorosamente a redação e estrutura do texto original. A opção por traduzir diretamente cláusulas relevantes, como aquelas que empregam expressões contratuais do tipo all reasonable efforts e all reasonable endeavours, justifica-se pela ausência de versão oficial em português disponibilizada pela ICC, e pela necessidade de preservar o sentido jurídico preciso dessas expressões em contextos internacionais de contratos comerciais. Redação original: *Agent’s Functions: 3.1 The Agent agrees to use all reasonable endeavours to promote the sale of the Products in the Territory in accordance with the Principal’s reasonable instructions and to protect the Principal’s interests with the diligence of a responsible businessman. 3.3. The Agent shall use all reasonable efforts to satisfy himself of the creditworthiness of customers whose orders he transmits to the Principal. He shall not transmit orders from customers whose creditworthiness he knows, or reasonably ought to know, is in question, without informing the Principal in advance. He shall, furthermore, give reasonable assistance to the Principal in recovering debts due.*

veis do Principal, e proteger os interesses do Principal com a diligência de um empresário responsável.

**Cláusula 3.3.** O Agente deverá envidar todos os esforços razoáveis (all reasonable efforts) para certificar-se da idoneidade de crédito dos clientes cujos pedidos forem transmitidos ao Principal. Ele não deverá encaminhar pedidos de clientes cuja solvência ele saiba, ou razoavelmente deva saber, estar em questão, sem previamente informar o Principal. Além disso, deverá prestar assistência razoável ao Principal na recuperação de créditos vencidos.

Optou-se aqui por obrigações de diligência intermediária, nas quais as partes se comprometem a agir com empenho profissional e boa-fé, sem assumir responsabilidade por resultados garantidos. Essas cláusulas são especialmente relevantes na promoção de vendas e na verificação de crédito, funções essenciais do agente comercial, permitindo-se adaptar as expectativas de desempenho ao padrão razoável do setor ou da região envolvida, incentivando o desempenho contratual mesmo em cenários incertos.

Os exemplos acima apenas revelam que a prática contratual costuma se valer do emprego das cláusulas de esforço. Essa prática originalmente local, pode agora ser considerada internacionalizada diante da diversidade e da frequência em que esse tipo de disposição é encontrada. Contudo, mesmo a prática sendo internacionalizada os efeitos jurídicos decorrentes da aplicação da cláusula podem variar a depender do sistema jurídico. Sobretudo diante da cultura jurídica própria de cada ordenamento analisado. Adiante buscaremos entender se a mera tradução das previsões de melhores esforços para a língua portuguesa impõe as mesmas consequências jurídicas no Brasil do que costuma impor em outros sistemas jurídicos, como no caso da Inglaterra e dos Estados Unidos.

### 3 SOBRE AS CLÁUSULAS DE MELHORES ESFORÇOS NA COMMON LAW

A utilização das cláusulas de melhores esforços surgem na prática contratual dos ordenamentos da *Common Law*, confirmando uma tendên-

cia apontada pela autora Mariana Parglender de adoção de cláusulas padronizadas na prática contratual privada. As cláusulas padronizadas são utilizadas para dotar com alguma previsibilidade as relações contratuais diante de efeitos que já são normalmente reconhecidos em tais relações:

No direito anglo-saxônico, as partes habitualmente compensam a falta de cláusulas fornecidas pelo Estado por meio da oferta privada de cláusulas padronizadas (boilerplate), o que oferece vantagens comparáveis em termos de externalidades de rede e economia de custos de transação<sup>11</sup>.

De acordo com a autora, o sistema de *Common Law* tende a ser permissivo quanto à redação contratual, mas mais restritivo quanto aos remédios por inadimplemento (como execução específica ou cláusulas penais), de forma que as cláusulas de melhores esforços são mecanismos contratuais muito empregados durante a negociação comercial, exatamente por de alguma forma compensar a incompletude dos contratos com obrigações de comportamento, seja pela pactuação de comportamentos diligentes, contínuos ou cooperativos.

As cláusulas de “best efforts”, ou cláusulas de melhores esforços como temos empregado no presente estudo, surgem, desse modo, como um instrumento contratual amplamente utilizado para mitigar os efeitos da responsabilidade objetiva típica do direito contratual, sobretudo em situações de incerteza ou dependência de fatores externos à vontade das partes.

De fato, nem sempre a prática contratual adota a expressão “best efforts”, mas também outras expressões como “reasonable efforts”, “commercially reasonable efforts”, a depender do contexto, dos costumes de determinado setor ou nacionalidade dos contratantes, ou mesmo dos efeitos que se busca em cada contratação. O quadro a seguir apresenta

---

<sup>11</sup> PARGENDLER, Mariana. O direito contratual comparado em nova perspectiva: revisitando as diferenças entre os sistemas romano-germânico e de common law. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 13, n. 3, set./dez. 2017. p. 803. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201732>.

uma estrutura geral sobre a variabilidade lexical da prática contratual de tais locuções:

Verbo	Determinante	Advérbio	Adjetivo (um ou mais)	Substantivo
Make Exercise Exert Exhaust Expend Undertake Use	All Every	Commercially Very	Best Reasonable Good Faith Diligent Extraordinary Prudent Substantial Utmost Practicable Customary	Efforts Effort Endeavors Endeavours

Quadro 1<sup>12</sup>

De fato, a variedade de expressões relacionadas às cláusulas de melhores esforços gera no direito anglo-saxão uma possibilidade de interpretações que atribuem diferentes níveis de comprometimento com o resultado da obrigação contratada, conferindo uma eventual e aparente escala hierárquica<sup>13</sup>. Como observaremos a seguir, encontrar de fato uma hierarquia ou uma definição exata dos limites do emprego das cláusulas de esforços no direito da Common Law reflete uma dificuldade inerente da aplicação de cláusulas típicas naquele sistema: como os efeitos decor-

<sup>12</sup> O autor que propôs originalmente o quadro foi Kenneth Adams (ADAMS, Kenneth A. *Interpreting and Drafting Efforts Provisions: From Unreason to Reason*. **The Business Lawyer**, Chicago, v. 74, n. 3, Summer 2019, p. 680.), porém para o presente estudo foi adotada a versão modificada e atualizada por Charles Thau (THAU, Charles. *Is this really the best we can do? American courts' irrational efforts clause jurisprudence and how we can start to fix it*. **Georgetown Law Journal**, v. 109, n. 4, 2021, p. 670). Preferiu-se manter a redação original inglesa, porque muito da prática contratual e da discussão sobre as nuances de cada uma das palavras também decorre dos significantes que emergem de cada uma das opções, o que empobreceria o debate se fosse adotada algum tipo de versão para língua portuguesa do quadro. Como se verá no presente estudo, a variação pode ocorrer inclusive na prática de cada país de língua inglesa, com uma variação já notável na prática contratual entre Estados Unidos e Inglaterra.

<sup>13</sup> Diversos estudos discutem a possibilidade de uma escala hierárquica entre as locuções. Veja-se por exemplo ADAMS, 2019 e THAU, 2021.

rem da análise prática desses termos, a indefinição presente na prática contratual leva que as decisões se tornem voláteis conferindo uma grande insegurança jurídica a depender do contexto do caso a ser analisado.

### ***a) Tratamento conferido na prática contratual dos Estados Unidos***

As cláusulas de esforço têm sido objeto de intenso debate na doutrina e jurisprudência norte-americana. A evolução histórica revela uma oscilação entre a percepção prática de uma hierarquia entre esses padrões e a posição majoritária dos tribunais, que tendem a rejeitar distinções rígidas entre as diferentes terminologias.

Nos Estados Unidos, os primeiros registros de utilização dessas expressões datam do século XIX, como nos casos *Kyle v. Hoyle* (1840) e *Congdon v. Chapman* (1876), em que já se discutia a obrigação de empregar “best efforts” ou “reasonable efforts”. Desde então, tornou-se frequente a utilização dessas cláusulas em contratos de exclusividade, distribuição e fusões e aquisições, sobretudo em contextos em que o resultado final dependia de fatores externos ou da atuação de terceiros<sup>14</sup>.

O documento da associação dos advogados norte-americana, “ABA Model Stock Purchase Agreement” de 2010 documenta a prática contratual em negociações envolvendo fusões e aquisições revelando que os advogados costumam empregar as expressões observando a seguinte hierarquia: (i) Melhores esforços (*best efforts*): o padrão mais elevado, exigindo que a parte faça essencialmente tudo o que estiver ao seu alcance para cumprir sua obrigação; (ii) Esforços razoavelmente melhores (*reasonable best efforts*): um padrão um pouco menos rigoroso, mas que ainda pode requerer esforços substanciais de uma das partes; (iii) Esforços razoáveis (*reasonable efforts*): padrão mais brando, que não exige nenhuma ação além daquilo que seria típico nas circunstâncias; (iv) Esforços comercialmente razoáveis (*commercially reasonable efforts*): não exige que a parte adote medidas que seriam comercialmente prejudiciais, incluindo o dispêndio de quantias relevantes e imprevistas de dinheiro ou tempo de

---

<sup>14</sup> ADAMS, 2019, p. 684.

gestão; (v) Esforços de boa-fé (*good faith efforts*): o padrão mais baixo, que requer honestidade de fato e a observância de padrões comerciais razoáveis de lealdade<sup>15</sup>.

Essa concepção hierárquica foi reforçada por manuais de prática contratual<sup>16</sup>, bem como entre os advogados que atuam na formulação dos contratos<sup>17</sup> que frequentemente situam “*best efforts*” no ápice do compromisso e “*good faith efforts*” no nível mais baixo.

Vale dizer, no entanto, que a jurisprudência norte-americana normalmente adota interpretação contrária. Tribunais federais e estaduais passaram a interpretar tais cláusulas como expressões funcionalmente equivalentes, vinculadas a um padrão de razoabilidade. Casos paradigmáticos como *Bloor v. Falstaff Brewing Corp.* (1979), *Triple-A Baseball Club Assocs. v. Northeast Baseball, Inc.* (1987) e *Coady Corp. v. Toyota Motor Distribs., Inc.* (2004) estabeleceram que *best efforts* não exige medidas extremas nem o sacrifício desproporcional dos interesses próprios da parte, mas sim a adoção de todas as medidas razoáveis nas circunstâncias<sup>18</sup>.

A própria redação do Uniform Commercial Code (UCC, § 2-306[2]) equiparou “*best efforts*” à ideia de “*reasonable diligence*” e “*good faith*”, esvaziando a tendência de uma interpretação reconhecendo uma hierarquia entre as expressões<sup>19</sup>:

### § 2-306. Produção, Requisitos e Negócios de Exclusividade

1. Uma cláusula que mede a quantidade pela produção do vendedor ou pelas necessidades do comprador significa a efetiva produção ou

<sup>15</sup> ADAMS, 2019, p. 681.

<sup>16</sup> GARNER, Bryan A. **Garner’s guidelines for drafting & editing contracts**. St. Paul: Thomson Reuters, 2019. e KLING, Lou R.; NUGENT, Eileen T. **Negotiated acquisitions of companies, subsidiaries and divisions**. 2018 ed. New York: Law Journal Press, *Apud* ADAMS, 2019.

<sup>17</sup> THAU, 2021, p. 671.

<sup>18</sup> ADAMS, 2019, p. 684.

<sup>19</sup> UNIFORM COMMERCIAL CODE. § 2-306. Output, requirements and exclusive dealings. Cornell Law School – Legal Information Institute, 2025. Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/ucc/2/2-306>. Acesso em: 28 ago. 2025.

necessidade que possa ocorrer de boa-fé, ressalvado que não poderá ser oferecida ou exigida quantidade desproporcionalmente irrazoável em relação a qualquer estimativa declarada ou, na ausência de estimativa, em relação a qualquer produção ou necessidade anterior normal ou de outra forma comparável.

2. Um acordo lícito, firmado pelo vendedor ou pelo comprador, de exclusividade no tipo de bens em questão, impõe, salvo estipulação em contrário, a obrigação de o vendedor empregar seus melhores esforços (best efforts) para fornecer os bens e de o comprador empregar seus melhores esforços (best efforts) para promover a sua venda.”(tradução livre do autor)

O debate alcançou seu ponto alto em Delaware, jurisdição central para contratos empresariais nos EUA, e conseqüentemente para a maior parte dos contratos empresariais internacionais. Os tribunais de Delaware, notadamente a *Court of Chancery* e a Suprema Corte do Estado de Delaware, consolidaram um papel central na interpretação de cláusulas contratuais envolvendo obrigações de “esforços razoáveis” (“*reasonable efforts*”). Os precedentes mais recentes, especialmente a decisão no caso *Akorn, Inc. v. Fresenius Kabi AG* (2018), reforçaram a tendência de uniformização da leitura dessas cláusulas, fixando o chamado *all reasonable efforts standard* como parâmetro interpretativo<sup>20</sup>. Isso significa que, para efeitos do direito contratual de Delaware, expressões como “reasonable efforts”, “commercially reasonable efforts” ou “reasonable best efforts” não apresentam distinções significativas de intensidade, sendo todas compreendidas como a obrigação de adotar “todos os passos razoáveis” para alcançar o objetivo contratual estabelecido.

Tal postura foi inspirada pela decisão da Suprema Corte de Delaware em *Williams Companies, Inc. v. Energy Transfer Equity, L.P.* (2017), na qual se afirmou que compromissos expressos em termos de “commer-

<sup>20</sup> SKADDEN, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. **‘Reasonable Efforts’ Clauses in Delaware: One Size Fits All, Unless....** Wilmington: Skadden, 2018. Disponível em: <https://www.skadden.com/-/media/files/publications/2018/10/reasonableeffortsclausesindelawareonesizefitsallun.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.

cially reasonable efforts” e “reasonable best efforts” impunham a mesma obrigação fundamental: “tomar todas as medidas razoáveis para solucionar os problemas e consumir a transação”<sup>21</sup>.

A consequência prática dessa orientação é dupla. De um lado, gera maior previsibilidade para as partes que elegem Delaware como foro contratual, já que o parâmetro judicial aplicável se estabiliza em um padrão único. De outro, pode provocar insatisfação em situações nas quais as partes buscavam modular com maior precisão o grau de comprometimento exigido de cada contratante. Nesse sentido, o caso *Akorn* demonstra como os tribunais de Delaware se valem de construções judiciais — como a figura da “empresa farmacêutica genérica” utilizada como referência de conduta — para aferir a razoabilidade dos atos praticados.

Além disso, é relevante destacar que, embora os tribunais reconheçam a obrigatoriedade de adoção de “todas as medidas razoáveis”, eles também enfatizam que tais cláusulas não impõem um padrão de conduta intensificado, sem necessariamente importar dever fiduciário entre as partes, mas somente contratual. Assim, não há exigência de sacrifício dos direitos próprios do contratante em benefício do outro, o que preserva a lógica negocial do acordo.

Pode-se dizer que a atual situação dos tribunais de Delaware é marcada por uma postura de padronização interpretativa que busca equilibrar previsibilidade e razoabilidade, mas que acaba sendo resultado de um esforço interpretativo e de segurança jurídica dos tribunais, uma vez que as redações dos contratos ainda admitem e preveem a utilização de expressões diferentes, e eventualmente, buscando efeitos diferentes.

Em síntese, a evolução no direito norte-americano nos parece que pode ser sintetizada em três etapas: (i) surgimento histórico da linguagem contratual de “esforços” no século XIX, com a percepção prática de uma gradação; (ii) consolidação, ao longo do século XX, de uma doutrina que aceitava a ideia de hierarquia, refletida em manuais e práticas negociais; (iii) rejeição majoritária dessa hierarquia pelos tribunais, que hoje

---

<sup>21</sup> SKADDEN, 2018, p. 2.

tendem a interpretar todas as variantes como sinônimas de um dever de razoabilidade ajustado às circunstâncias do caso concreto.

### ***b) Tratamento conferido na prática contratual britânica***

De fato, nota-se que na prática contratual de países com maior influência do Direito inglês, a expressão *best efforts* é normalmente substituída por cláusulas de *endeavours* – *best endeavours*, *all reasonable endeavours* e *reasonable endeavours* – com emprego significativo naquele contexto. Por outro lado, igualmente à prática contratual de outros países, trata-se de tema cujo emprego sempre oferece dificuldades e alguma incerteza quanto aos exatos limites de cada expressão.

Adiante faremos uma breve incursão em três precedentes que abordam o tema, o caso *KS Energy Services Ltd v BR Energy (M) Sdn Bhd* (2014), decidido pela Corte de Apelação de Singapura, em diálogo com a jurisprudência inglesa, notadamente *Jet2.com Ltd v Blackpool Airport Ltd* (2012), e com a decisão australiana em *Electricity Generation Corp v Woodside Energy Ltd* (2014)<sup>22</sup>.

O primeiro caso “*KS Energy Services Ltd v BR Energy (M) Sdn Bhd*” originou-se de um contrato de *joint venture* no qual a *KS Energy Services Ltd* assumiu a obrigação de empregar “*all reasonable endeavours*” para garantir a construção e entrega de uma plataforma de perfuração no prazo estipulado. Diante da inadimplência da construtora terceirizada (*Oderco*), a contraparte alegou descumprimento da cláusula. A Corte de Apelação de Singapura, entretanto, entendeu que a *KS* havia cumprido a obrigação, uma vez que monitorara a obra, enviara funcionários e até mesmo financiara salários de terceiros<sup>23</sup>.

O tribunal concluiu que não há distinção substancial entre “*all reasonable endeavours*” e “*best endeavours*”, considerando ambas mais exi-

<sup>22</sup> Com base em TAN, Tian Yi. *The Interpretation of Endeavours Clauses: KS Energy Services Ltd v BR Energy (M) Sdn Bhd* [2014] 2 SLR 905; *Electricity Generation Corp v Woodside Energy Ltd* [2014] HCA 7; *Jet2.com Ltd v Blackpool Airport Ltd* [2012] EWCA Civ 417. *Singapore Academy of Law Journal*, v. 27, n. 1, p. 250-263, mar. 2015.

<sup>23</sup> TAN, 2015, p. 252.

gentes do que “reasonable endeavours”. O critério adotado foi o de que a parte deve adotar todas as medidas razoáveis que uma pessoa prudente e determinada, atuando no interesse da contraparte, tomaria para alcançar o resultado contratual, sem, contudo, ser obrigada a sacrificar desproporcionalmente seus próprios interesses comerciais<sup>24</sup>.

No direito inglês, a diferenciação entre os graus de obrigação (*reasonable, all reasonable e best endeavours*) é tradicionalmente concebida como uma escala de intensidade. O caso *Jet2.com Ltd v Blackpool Airport Ltd* é ilustrativo. A Corte de Apelação inglesa decidiu que o aeroporto deveria manter suas operações fora do horário regular para atender a companhia aérea, com base em cláusula de “best endeavours”, ainda que isso implicasse prejuízo econômico. A justificativa foi de que a flexibilidade nos horários era central para a operação da Jet2, de forma que a consecução dos esforços previstos no contrato geraria a obrigação da Blackpool Airport operar o aeroporto fora do horário regular<sup>25</sup>.

Como premissa do julgado, nota-se uma obrigação quase fiduciária por parte das partes de uma cláusula de esforços, devendo as partes se portar de forma a atingir os resultados previstos contratualmente a qualquer custo. Vale ressaltar, todavia, que a própria Corte inglesa estabeleceu um limite como destacado por Tian Yi Tan<sup>26</sup>:

No entanto, cabe observar que o tribunal concordou que a BAL [Blackpool Airport Ltd] não estaria obrigada a arcar com novas perdas e sustentar um ‘negócio falido’ se ‘ficasse claro que a Jet2 jamais poderia esperar serviços de baixo custo a partir de Blackpool de forma lucrativa.

Outro caso interessante revelando a aplicação das cláusula de esforços é encontrado na High Court australiana, em “*Electricity Generation Corp v Woodside Energy Ltd*”. O contrato obrigava o fornecedor de gás

---

<sup>24</sup> TAN, 2015, p. 252-254.

<sup>25</sup> *Idem*, p. 259-260.

<sup>26</sup> *Idem*, 2015, p. 260.

a empregar “*reasonable endeavours*” para suprir determinada quantidade suplementar diária de gás. Contudo, diante de um aumento abrupto nos preços após uma explosão em planta de gás, os fornecedores preferiram vender no mercado a valores superiores. O tribunal entendeu que não houve violação contratual, pois o termo “*reasonable endeavours*” autorizava a consideração de fatores comerciais e econômicos<sup>27</sup>. A decisão foi duramente criticada por reduzir a eficácia da cláusula, tornando-a praticamente inócua, já que permitiu que a parte favorecesse integralmente seus próprios interesses econômicos em detrimento da expectativa contratual<sup>28</sup>.

A decisão australiana, ao contrário da decisão de Singapura e da decisão inglesa, aborda a cláusula de esforços de forma bastante mais flexível, gerando alguma estranheza se observado a partir do ponto de vista daquelas decisões. O estranhamento fica claro no estudo de Tian Yi Tan que aborda as três decisões<sup>29</sup>:

O tribunal entendeu, em uma decisão relativamente breve e pouco detalhada, que uma parte contratante estaria isenta de cumprir a obrigação contratual caso a inexecução lhe permitisse aproveitar novas oportunidades comerciais surgidas em razão de circunstâncias imprevistas.

É surpreendente que o tribunal não tenha considerado que os Vendedores violaram a cláusula de “*reasonable endeavours*”, mesmo estando aptos a fornecer o gás e apenas desejando vendê-lo a um preço de mercado mais alto, em vez do preço originalmente contratado. Não foi alegado expressamente no processo que os Vendedores precisassem envidar esforços adicionais para obter o gás, ou que tivessem qualquer dificuldade em assegurar o fornecimento. À luz do raciocínio judicial aplicado em *KS Energy Services* e *Jet2.com Ltd*, isso muito provavelmente teria constituído aproveitamento indevido ou coação econômica e/ou um ato de mala fides.

---

<sup>27</sup> TAN, 2015, p. 260-261.

<sup>28</sup> *Idem*, 2015, p. 261.

<sup>29</sup> *Idem*, p. 261.

A análise comparada dos três precedentes acima permite observar uma tensão central na aplicação da cláusula empregando esforços: de um lado, a necessidade de proteger a confiança contratual do credor; de outro, a preservação da liberdade comercial do devedor. A decisão em *Jet2*, com mostra uma tendência a interpretar *best endeavours* de forma onerosa, enquanto a prática australiana aponta para um esvaziamento da cláusula. O modelo singapurense, do seu lado, busca um ponto de equilíbrio, privilegiando a intenção comum das partes e a razoabilidade das medidas adotadas, o que a princípio pode servir como guia para superar tanto o formalismo linguístico excessivo quanto a diluição da cláusula em mero enunciado retórico.

Recentemente, o judiciário inglês foi novamente chamado a se pronunciar sobre esse tipo de cláusula. A Suprema Corte do Reino Unido em “*MUR Shipping BV v RTI Ltd*” tratou da interpretação das cláusulas de esforços quando associadas a cláusulas de força maior<sup>30</sup>. O contrato de afretamento entre as partes previa que eventos de força maior só poderiam ser invocados se não pudessem ser “superados por *reasonable endeavours*”. O cerne da disputa surgiu quando, em razão de sanções impostas pelos Estados Unidos à matriz do afretador, este não pôde realizar pagamentos em dólares, como estipulado contratualmente. O afretador ofereceu-se para pagar em euros, assumindo todos os custos de conversão. O armador, contudo, recusou a proposta, alegando estar amparado pela cláusula de força maior para suspender o contrato.

A arbitragem entendeu que a recusa era irrazoável, mas a Suprema Corte reformou a decisão e concluiu que a obrigação de empregar *reasonable endeavours* não exige a aceitação de uma prestação alternativa não contratual (no caso, pagamento em euros ao invés de dólares norte-americanos)<sup>31</sup>, salvo se houver previsão expressa em contrário. Foi definido que o dever de esforços razoáveis limita-se a viabilizar a execução do con-

---

<sup>30</sup> GOLDBY, Miriam. *Force majeure in the Supreme Court: MUR Shipping BV v RTI Ltd [2024]* UKSC 18. *Legal Studies*, v. 44, p. 748–752, 2024 e HOSE, Christopher. *You Get What You Pay For: Reasonable Endeavours and Force Majeure*. **Cambridge Law Journal**, v. 83, n. 3, p. 433–436, nov. 2024.

<sup>31</sup> GOLDBY, 2024, p. 749.

trato nos estritos termos pactuados (o chamado *strict-letter interpretation*) e não com um caráter finalístico (*general-purpose*), segundo o qual o dever de esforços seria lido como forma de viabilizar o propósito econômico subjacente da obrigação<sup>32</sup>.

A dificuldade na aplicação da cláusula *de melhores esforços*, tendo em conta os contornos de cada situação analisada, prejudica a razão de ser dessa prática reconhecida no direito anglo-saxão abrindo espaço para interpretações controversas. Em seu importante estudo sobre o tema, Charles Thau critica essa dificuldade na interpretação judicial, e promove a defesa da liberdade das partes negociantes ao escolher uma formulação em detrimento de outra. Nesse sentido, um retorno à coerência linguística e à funcionalidade contratual, deveria se buscar uma abordagem que reconheça gradações nas cláusulas de esforços com base em critérios objetivos de diligência e razoabilidade proporcional à terminologia utilizada:

Os tribunais deveriam rejeitar a abordagem adotada pela maioria da magistratura norte-americana, que não reconhece distinção entre os padrões de esforços. Em vez disso, deveriam seguir a orientação da jurisprudência britânica e canadense, que reconhece uma hierarquia prática e limitada de esforços, partindo do reconhecimento de que *best efforts* impõe um padrão de desempenho mais elevado do que *reasonable efforts*. O reconhecimento dessa hierarquia limitada melhoraria de forma significativa a coerência linguística, ao alinhar os tribunais ao sentido literal de *best, reasonable e commercially*, este último como modificador de *reasonable*.

Além disso, a instituição de uma hierarquia limitada de esforços refletiria a percepção de muitos profissionais do direito e captaria de maneira mais acurada a intenção das partes. Diferenciar os padrões de esforços também ajudaria a reduzir litígios, aumentar a frequência de acordos, limitar o poder dos juízes de introduzirem suas próprias interpretações em fases posteriores do processo e oferecer maior grau de certeza e precisão a juízes e jurados na interpretação da terminologia contratual relacionada a esforços.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> HOSE, 2024, p. 435.

<sup>33</sup> THAU, 2021, p. 709-710.

## 4 SOBRE AS PRESTAÇÕES DE MELHORES ESFORÇOS NA CULTURA JURÍDICA ROMANO-GERMÂNICA: AS OBRIGAÇÕES DE MEIO

Em uma edição da Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, uma das publicações mais relevantes sobre as relações jurídicas empresariais no Direito brasileiro, o Professor Luiz Gastão Paes de Barros Leães tratou sobre as obrigações de melhores esforços, ou a cláusula de “best efforts”. Nessa oportunidade, o Professor ao se aprofundar de maneira bastante didática sobre o tratamento normativo conferido a tais cláusulas, postula que a obrigação de “melhores esforços” deve ser entendida como uma modalidade qualificada das obrigações de meio, com exigência de empenho proporcional ao contexto e à natureza da prestação<sup>34</sup>.

De fato, tendo em conta os estudos acadêmicos brasileiros sobre o tema, é notável a identificação das obrigações de melhores esforços com o instituto das obrigações de meio, encontrando-se diversos exemplos onde os termos são inclusive utilizados como intercambiáveis<sup>35</sup>.

De modo geral no modelo romano-germânico, a exigência de conduta diligente e colaborativa muitas vezes é reconhecida através da cláusula geral de boa-fé objetiva. De fato, esse princípio é amplamente reconhecido no *Civil Law*, e atua como fonte de deveres implícitos de cooperação, transparência e cuidado, podendo inclusive permitir que cláusulas estrangeiras, como o compromisso de melhores esforços se tornar implícita, desnecessária ou até mesmo redundante. Na tradição alemã e brasileira, por exemplo, os deveres decorrentes da boa-fé podem incluir obrigações muito semelhantes àquelas que emergem dos compromissos

---

<sup>34</sup> LEÃES, Luiz Gastão Paes de Barros. *A obrigação de melhores esforços (best efforts)*. **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 43, n. 134, p. 5-11, abr./jun. 2004.

<sup>35</sup> MINASSE, Elton. **Contribuição ao estudo das obrigações de “de meio” e de “resultado”**. 2005. Monografia (Mestrado). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, p. 101; CASTILHO, Taarik de Freitas. **Distinção entre obrigações de meios e obrigações de resultado**. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Civil) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, p. 10.

de *best efforts*. Essa diferença reflete uma tensão estrutural: enquanto o *Common Law* valoriza a previsibilidade formal e utiliza cláusulas como *best efforts* para impor *standards* mínimos de conduta negociada, o *Civil Law* internaliza esse mesmo controle através da atuação judicial ou legislativa, muitas vezes com base em normas cogentes e princípios gerais, como a função social do contrato ou a vedação ao comportamento contraditório (*venire contra factum proprium*)<sup>36</sup>.

Nesse cenário, há quem inclusive postule que o “relevo concedido ao dever de diligência” poderia ser interpretado como uma forma de relativização da classificação em obrigações de meio e obrigações de fim<sup>37</sup>. De todo modo, não há como se negar que os efeitos decorrentes das cláusulas de melhores esforços emergem não somente a partir da lei interna brasileira, mas sim da vontade das partes, que em decorrência da internacionalização presente nas contratações empresariais atualmente, aguardam por efeitos semelhantes das cláusulas de esforços respectivamente a outros ordenamentos estrangeiros.

Com vistas a compreender os pontos de conexão e de separação entre as cláusulas de esforços e as obrigações de meio, passaremos a seguir por uma análise da classificação que separa as obrigações em obrigações de meio e obrigações de resultado, apurando o regime jurídico aplicável, e normalmente reconhecido dessa classificação pelos contratantes.

### *a) Surgimento e reconhecimento da classificação das obrigações como de meio ou de resultado.*

O tratamento das obrigações de meio no direito germano-românico é tema bastante interessante e que vem recebendo uma atenção crescente por parte dos civilistas. De fato, embora a distinção entre obrigações de meio e obrigações de resultado não seja tratada expressamente nos

<sup>36</sup> Sobre a implicação e efeitos da funcionalização do Direito das Obrigações por meio do princípio da Boa-Fé objetiva veja-se TEPEDINO, Gustavo; SCHREIBER, Anderson. **Fundamentos do direito civil: obrigações**. Vol. II. 2. ed. Capítulo II. Rio de Janeiro: Forense, 2021.p. 64 e seguintes.

<sup>37</sup> FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de Direito Civil: Obrigações**. 11 ed. Salvador: Juspodivm, 2017, p. 345.

códigos civis de tradição romano-germânica, essas categorias foram elaboradas pela doutrina e acolhidas pela jurisprudência como instrumentos práticos de modulação da responsabilidade contratual e de distribuição do ônus da prova.

A formulação da distinção é geralmente atribuída a René Demogue, que em seu *Traité des obligations en général*<sup>38</sup> diferenciou obrigações nas quais o devedor se compromete a alcançar um resultado determinado (*obligation de résultat*) daquelas em que apenas se obriga a empregar meios diligentes (*obligation de moyens*). Embora a classificação proposta pelo autor tenha sido feita de maneira incidental, ganhou grande repercussão na França em um julgado tratando da responsabilidade sobre serviços médicos. Ao analisar a influência de Demogue sobre a criação da classificação doutrinária, Fabio Konder Comparato ressalta que<sup>39</sup>:

Mas embora a paternidade da teoria seja atribuída a Demogue, a verdade é que ela já aparecia de forma mais ou menos explícita na doutrina germânica desde fins do século XIX, no grande trabalho de fermentação de ideias que preparou a elaboração do “Bürgerliches Gesetzbuch”. Em erudito estudo crítico sobre o tema, Mengoni, cita os precedentes doutrinários de Bernhoeft e de Fischer. Para o primeiro, “toda relação de obrigação implica numa tensão da vontade do devedor na direção de um certo resultado. Assim, a relação pode ser de tal natureza, que o devedor é obrigado simplesmente a fazer o que está em seu poder para conseguir o resul-

<sup>38</sup> A referência à contribuição criativa do trabalho de DEMOGUE, René (**Traité des obligations en général**. Vol. V, Paris: Rousseau, 1925, n.º 1237, p. 536; Vol. VI, Paris: Rousseau, 1931, n.º 599) é encontrada em diversos autores, como por exemplo TEPEDINO, 2021, p. 241; PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. Atual. por Guilherme Calmon Nogueira da Gama. Vol. II. 29ª ed. Forense: Rio de Janeiro, 2017, p. 64; CERVILLA GARZÓN, María Dolores. La costruzione delle obbligazioni di mezzi versus le obbligazioni di risultato nella dottrina tradizionale. **Annali della Facoltà Giuridica dell’Università di Camerino** – Studi, Camerino, n. 9, p. 3, 2020; e COULON, Cédric. René Demogue et le droit de la responsabilité civile. **Revue interdisciplinaire d’études juridiques**, vol. 56, 2006, p. 138.

<sup>39</sup> COMPARATO, Fábio Konder. Obrigações de meios, de resultado e de garantia. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 56, n. 386, p. 26-35, dez. 1967. Republicado em: COMPARATO, Fábio Konder. **Ensaio e pareceres de direito empresarial**. Rio de Janeiro: Forense, 1978, p. 521-539.

tado, e com isto é liberado independentemente do conseguimento efetivo do escopo. Ou então, tem-se em vista o resultado em alcançado, salvo impossibilidade superveniente”. Alguns anos mais tarde, Fischer retomou a elaboração de Bernhoeft, aplicando-a à teoria da força maior enquanto excludente da responsabilidade. Para ele, as obrigações dividem-se quanto ao conteúdo em subjetivas e objetivas. Nas primeiras, o “*id quod debeatur*” nada mais é do que um esforço pessoal, um “*agere quantum possum*” na direção de um resultado em si mesmo não compreendido no vínculo obrigacional; o limite da responsabilidade aí é a culpa, entendida como falta de diligência do devedor. Nas segundas, o conteúdo “*vinculum iuris*” é o resultado econômico-social visado pelas partes, de forma que a exclusão da responsabilidade só pode ocorrer pela superveniência do “*casus*”, entendido como evento estranho à vontade do obrigado.

Dentro do mesmo estudo acima citado, Fábio Konder Comparato também nos traz uma contribuição muito reconhecida nos manuais brasileiros no que tange à essa classificação<sup>40</sup>. O autor defende que a classificação deva ser tripartida: meio, resultado e garantia. Para Comparato, as obrigações de meio expressam situações em que o devedor se compromete apenas a agir com diligência, sem assegurar o êxito; nas de resultado, o adimplemento coincide com o alcance do fim esperado; e nas de garantia, o devedor assume o risco integral, não podendo se exonerar sequer por força maior. Essa formulação reforçou a circulação da classificação no Brasil e ampliou sua profundidade teórica<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil: Obrigações**. Vol. 2. 20 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019, p. 177; GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro: Teoria Geral das Obrigações**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 218; TARTUCE, Flavio. **Direito Civil: Direito das Obrigações e Responsabilidade Civil**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 155. FARIAS; ROSENVALD, 2017, p. 338; TEPEDINO, 2021, p. 242.

<sup>41</sup> COMPARATO, 1967.

### *b) Estrutura e aplicação das obrigações de meio.*

Desse modo, segundo Cervilla Garzón, as obrigações de meio são uma construção doutrinária criada para suprir a lacuna dos códigos especificamente no que se refere às obrigações de fazer, tornando-se uma ferramenta indispensável diante na apuração da responsabilidade civil profissional em geral, sobretudo médica e advocatícia<sup>42</sup>.

De fato, no que tange aos limites das obrigações de meio com relação às obrigações de resultado, Luigi Mengoni foi um dos grandes divulgadores da distinção na Itália e em muito influencia a interpretação da classificação no Brasil. Em seu clássico estudo de 1954, destacou que não se trata de negar a presença de um resultado em todas as obrigações, mas de aferir o grau de correspondência entre o interesse protegido do credor e o fim esperado<sup>43</sup>. A distinção entre obrigações de meio e obrigações de resultado tem sido objeto de intensos debates na doutrina e na jurisprudência italiana, especialmente no que diz respeito à delimitação do conteúdo obrigacional e à responsabilidade contratual dos devedores, notadamente em prestações profissionais. A categorização repousa na identificação do objeto protegido da obrigação: se o credor tem direito à obtenção de um resultado específico, trata-se de uma obrigação de resultado; se o devedor se compromete apenas à diligência na realização de atos voltados a tal fim, sem garantia quanto ao êxito, tem-se uma obrigação de meio.

O interesse-pressuposto que fundamenta a obrigação pode assumir diferentes níveis de juridicização. Em certos casos, este interesse é integralmente acolhido pelo ordenamento, convertendo-se no próprio interesse protegido, cuja realização corresponde ao resultado da obrigação, formando, assim, uma obrigação de resultado. Em outros casos, essa juridicização é apenas parcial, de modo que o interesse protegido se localiza em um momento intermediário da sequência de atos que conduziria à

---

<sup>42</sup> CERVILLA GARZON, 2020, p. 3-4 e 13.

<sup>43</sup> MENGONI, Luigi. **Obbligazioni “di risultato” e Obbligazioni “di mezzi” (Studio critico)**: l’oggetto dell’obbligazione nelle due categorie di rapporti. Milão: Francesco Vallardi, 1954.

satisfação plena do interesse-pressuposto, configurando uma obrigação de meio. Importante observar que mesmo neste último caso há um resultado esperado, mas este se qualifica como etapa instrumental e não como finalidade última da obrigação. O que se espera do devedor é, pois, a produção de uma série de modificações intermediárias, das quais depende a satisfação final do credor. Nesse contexto, ganhou notoriedade a formulação segundo a qual a distinção entre obrigações de meio e de resultado não implica a ausência de um resultado devido, o que seria absurdo, mas serve para indicar o grau de aderência entre o interesse do credor como ponto de partida da obrigação e o seu ponto de chegada, que é o resultado. Em obrigações de meio, essa correspondência é mais tênue, justificando um regime de responsabilidade baseado na culpa, enquanto em obrigações de resultado, há coincidência mais direta, justificando uma presunção de inadimplemento pelo simples não atingimento do resultado, salvo prova de força maior ou fato de terceiro.

A doutrina italiana, portanto, ao reconhecer essa graduação, estabelece um modelo escalonado de responsabilidade, que pode ser particularmente útil em setores sensíveis, como o médico e o advocatício, nos quais nem sempre é possível assegurar a obtenção do resultado desejado, mas é possível exigir conduta diligente, técnica e prudente.

Em síntese, podemos entender que o regime jurídico das obrigações de meio pode ser sistematizado em três elementos centrais. Em primeiro lugar, quanto ao objeto, trata-se de um *facere* diligente, ou seja, a prestação devida não consiste na garantia de um resultado final, mas na atuação conforme a diligência exigida pelo ordenamento. Em segundo lugar, no que toca ao critério de cumprimento, considera-se adimplida a obrigação sempre que o devedor atua segundo os parâmetros de diligência que lhe são social e juridicamente exigidos, independentemente do êxito prático da atividade. Por fim, no que concerne ao ônus da prova, este recai sobre o credor, a quem incumbe demonstrar a negligência ou imperícia do devedor para a caracterização do inadimplemento.

A clássica formulação de Fábio Konder Comparato é elucidativa: na obrigação médica, ainda que não se alcance a cura, haverá adimplemen-

to se o profissional tiver atuado com diligência e segundo as *leges artis*; o inadimplemento, nesse caso, decorre não da ausência de resultado, mas da falta de diligência do devedor<sup>44</sup>.

As funções práticas dessa construção são múltiplas. Inicialmente, a distinção atua como mecanismo de proteção da liberdade profissional, consolidando seu uso nas profissões liberais, evitando, em regra<sup>45</sup>, a imposição de regimes de responsabilidade objetiva a médicos, advogados e gestores. Nesse sentido, Malvagna observa que, na gestão de portfólios, a aferição do cumprimento não deve recair sobre o êxito econômico obtido, mas sobre o processo diligente de tomada de decisão, em linha com a *business judgment rule*<sup>46</sup>.

Ademais, a diferenciação cumpre relevante papel na distribuição do risco contratual. Nas obrigações de resultado, o risco da frustração recai sobre o devedor, ao passo que, nas obrigações de meio, permanece com o credor, salvo prova de culpa. Essa racionalização permite alocar o risco de forma compatível com a natureza da prestação e com a intensidade do interesse protegido.

## 5 SOBRE A APLICAÇÃO DA CLÁUSULA DE BEST EFFORTS: PRECEDENTES BRASILEIROS

Como ressaltado no início do estudo, é comum na prática contratual a importação de cláusulas comuns em outros regimes jurídicos. Isso

---

<sup>44</sup> COMPARATO, 1965, p. 26-35.

<sup>45</sup> A equiparação às obrigações de resultado é razoavelmente reconhecida na jurisprudência brasileira em casos de procedimentos ortodônticos odontológicos, estéticos (rino-plastia e cirurgia de mama), entre outros casos. Sobre as situações e precedentes jurisprudenciais vejam-se os temas “Responsabilidade do Profissional Liberal” e “Tratamento Estético – Obrigação de resultado – Responsabilidade Subjetiva do Médico” constantes do sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios - TJDF. **Jurisprudência em temas**. Brasília, DF, [2025]. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/consultas/jurisprudencia/jurisprudencia-em-temas>. Acesso em: 28 ago. 2025.

<sup>46</sup> MALVAGNA, Ugo. Organizzazione dell’impresa d’investimento e giudizio di inadempimento nel servizio di gestione di portafogli. **Rivista di Diritto Bancario**, Trento, anno 2024, fasc. III, sez. II, p. 251-266.

ocorre tanto para facilitar a viabilização do negócio em si, mas também pela própria rotina contratual dos contratualistas brasileiros, que se inspiram fortemente em cláusulas utilizadas em outros sistemas jurídicos. No caso das cláusulas de *best efforts*, embora não sejam próprias do direito brasileiro, é rotineiro encontrarmos contratos, inclusive em língua portuguesa, cujas condições prevejam a expressão “best efforts” ou sua tradução para “melhores esforços”<sup>47</sup>.

Contudo, conforme pudemos observar acima, além da cláusula *boilerplate* ter sua criação especialmente dedicada a um regime contratual cuja estrutura é amparada num sistema jurídico absolutamente distinto do nosso, a própria aplicação da cláusula de esforços no direito anglo-saxão é controversa.

De todo modo, como forma de realizar uma primeira aproximação à prática contratual brasileira, elegeu-se pesquisar precedentes do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, por ser o maior tribunal brasileiro com o maior número de precedentes<sup>48</sup>. Nessa pesquisa foram encontrados três casos cuja ementa já menciona a cláusula de “best efforts”, de modo que passaremos a comentar como o Judiciário paulista tratou tal compromisso das partes e como se deu a importação dessa cláusula do ponto de vista do ordenamento brasileiro<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> VENOSA, Sílvio de Salvo. A cláusula de melhores esforços nos contratos. **Migalhas**, 01<sup>o</sup> abril 2003. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/936/a-clausula-de-melhores-esforcos-nos-contratos>. Acesso em: 28 ago. 2025.

<sup>48</sup> Conforme noticiado pelo próprio Tribunal de Justiça de São Paulo: “O Tribunal de Justiça de São Paulo é considerado o maior tribunal do mundo em volume de processos. O número de ações demandadas no Judiciário estadual paulista corresponde a 25% do total de processos em andamento em toda a Justiça brasileira, incluindo cortes federais e tribunais superiores (dados do relatório “Justiça em Números 2020”, produzido pelo Conselho Nacional de Justiça). Consequentemente, é o tribunal com a maior força de trabalho: 2,5 mil magistrados e aproximadamente 40 mil servidores, em 320 comarcas do Estado.” Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/QuemSomos>. Acesso em: 28 ago. 2025.

<sup>49</sup> Como corte metodológico do estudo, buscou-se tão-somente os casos indexados no sítio eletrônico do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, cuja ementa contivesse a expressão “best efforts” em julho de 2025.

***a. Apelação Cível nº 1009187-41.2018.8.26.0048 do Tribunal de Justiça de São Paulo***

O caso<sup>50</sup> teve origem em ação de obrigação de fazer ajuizada por Darcy Gouveia Gomes em face de Auto Posto Águia de Atibaia Ltda., Jedson Doanis Petri Sanches e Roselaine Iannuzzi Sanches. O autor havia cedido suas cotas sociais do posto de combustíveis, em 2011, mediante instrumento contratual que continha cláusula específica: os compradores obrigavam-se a cumprir integralmente o contrato firmado com a Petrobrás e a substituir as garantias hipotecárias prestadas pelo vendedor no prazo de 180 dias.

Como a obrigação não foi adimplida, após sete anos o autor ingressou com a ação pleiteando o cumprimento forçado da cláusula e a imposição de multa diária. A defesa alegou inexecutibilidade da obrigação, por depender da anuência da Petrobrás, e a suposta caducidade do contrato principal.

O juízo de primeiro grau julgou a ação procedente, entendimento confirmado pelo TJSP no julgamento da Apelação.

O acórdão do TJSP concluiu pela responsabilidade dos cessionários de envidar esforços efetivos para cumprir a obrigação contratual. O relator, Des. Cesar Ciampolini, destacou que: “A ausência de qualquer tentativa dos réus em obter a substituição da garantia configurou inadimplemento contratual”, além de que o “artigo 422 do Código Civil impõe o dever de probidade e boa-fé, dispensando, no direito brasileiro, a previsão expressa de cláusulas de best efforts”.

O precedente analisado reforça a noção de que, diferentemente do direito anglo-saxão, o ordenamento brasileiro já reconhece a aplicação dos efeitos da cláusula de melhores esforços independentemente da sua expressa inserção no contrato, de modo que o dever de cooperação já

---

<sup>50</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Apelação Cível nº 1009187-41.2018.8.26.0048**. Apelante: Auto Posto Águia de Atibaia Ltda. e outros. Apelado: Darcy Gouveia Gomes. Relator: Des. Cesar Ciampolini. 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Julgado em 29 abr. 2020. São Paulo: TJSP, 2020.

decorre diretamente da boa-fé objetiva, sendo a diligência contratual presumida e exigível pela automática aplicação da lei.

***b. Apelação Cível nº 1042214-82.2020.8.26.0100 do Tribunal de Justiça de São Paulo***

O caso<sup>51</sup> em análise refere-se à Ação de Ressarcimento de Danos movida pela Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais em face da ADT Serviços de Monitoramento Ltda. A seguradora, após indenizar sua segurada AMPFY Comunicação em razão de furto de equipamentos eletrônicos de alto valor, buscou exercer o direito de regresso contra a empresa de monitoramento.

O sinistro ocorreu em 22 de abril de 2018, quando criminosos invadiram a sede da segurada e permaneceram por cerca de seis horas, subtraindo bens. Apesar da detecção de sinais pelo sistema de alarme, a ADT não acionou nem os responsáveis listados nem as autoridades policiais, descumprindo as cláusulas 6.1 e 9 do contrato de prestação de serviços.

Após a indenização securitária no valor de R\$ 279.198,94, a Porto Seguro buscou ressarcimento alegando falha na prestação do serviço contratado e responsabilidade civil objetiva da ré, fundamentada no art. 14 do Código de Defesa do Consumidor e nos arts. 186 e 927 do Código Civil.

Embora o contrato não utilizasse a expressão inglesa “*best efforts*”, a obrigação assumida pela ADT previa o dever de “*empregar todos os esforços possíveis para minimizar ou impedir danos decorrentes de invasão*”, especialmente por meio de comunicação com empregados e autoridades.

O Tribunal reconheceu que apesar da natureza de uma típica “obrigação de meio”, já que a empresa não poderia assegurar a eliminação absoluta do risco de furto, existia no caso uma obrigação de diligência proativa da contratada. O inadimplemento foi caracterizado não pelo re-

---

<sup>51</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Apelação Cível nº 1042214-82.2020.8.26.0100**. Apelante: Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais. Apelada: ADT Serviços de Monitoramento Ltda. Relator: Des. César Peixoto. 36ª Câmara de Direito Privado. Julgado em 9 dez. 2021. São Paulo: TJSP, 2021.

sultado (ocorrência do furto), mas pela omissão em adotar as medidas razoáveis e pactuadas para mitigar seus efeitos.

A argumentação da seguradora foi clara: a inércia da ADT converteu a obrigação de meio em descumprimento contratual, pois sequer os esforços mínimos foram realizados. Assim, o Judiciário considerou não um eventual descumprimento contratual pela ocorrência do interesse-presuposto, qual seja a subtração dos bens, mas sim a ausência de atuação proativa diligente em reduzir, atenuar, ou mesmo contribuir para a reversão dos danos ocorridos no caso, comportamento inerente à cláusula de melhores esforços.

O caso reforça que, mesmo em obrigações de meio, o compromisso de melhores esforços pode demandar da parte contratante que ultrapassem a prestação contratada. Embora o contrato previsse um dever de instalação e monitoramento de mecanismos para evitar o crime, a previsão de melhores esforços gerou para a contratada uma obrigação adicional de comportamento diligente.

### *c. Agravo de Instrumento nº 2228611-08.2024.8.26.0000 do Tribunal de Justiça de São Paulo*

O caso<sup>52</sup> trata de um agravo de instrumento ajuizado por Verona Holding Participações Societárias S.A. (“Verona”) em face de Investimento e Participações em Infraestrutura S.A. (“Invepar”). O Agravo de Instrumento foi interposto no autos dos Embargos do Devedor, julgado no processo de execução de título extrajudicial, em trâmite perante a 1ª Vara Empresarial e Conflitos de Arbitragem do Foro Central da Comarca de São Paulo/SP. A decisão reconheceu a competência do juízo arbitral para analisar o mérito da controvérsia e determinou a suspensão do andamento da execução.

---

<sup>52</sup> BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Agravo de Instrumento nº 2228611-08.2024.8.26.0000**. Agravante: Verona Holding Participações Societárias S.A. Agravada: Investimento e Participações em Infraestrutura S.A. – Invepar. Relator: Des. J. B. Paula Lima. 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Julgado em 1º ago. 2024. São Paulo: TJSP, 2024.

De fato, a controvérsia da demanda reside no compromisso assumida pela Invepar de *envidar os melhores esforços* para a contratação de uma garantia, como se percebe na transcrição a seguir do Contrato:

9. Em complemento e sem prejuízo à obrigação de indenizar da Invepar prevista nos Contratos de Compra e Venda, a Invepar se obriga a de boa-fé, envidar de seus melhores esforços para entregar à Verona, em até 90 (noventa) dias contados da data do fechamento das operações objeto dos Contratos de Compra e Venda, uma carta fiança ou seguro garantia outorgadas pela Pottential Seguradora, pelo BTG Pactual, ou por outra sociedade que venha a ser aceita pela Verona a seu exclusivo critério (em qualquer hipótese, a ‘Garantidora’), por meio da qual a Garantidora assumirá (a) a condição de fiadora e principal pagadora de todas das obrigações da Invepar de indenizar a Verona ou qualquer Parte Indenizada da Compradora (conforme definido nos Contratos de Compra e Venda), conforme o caso, por eventuais perdas incorridas em decorrência das Arbitragens e que não tenham sido pagas pela Invepar ou compensadas com Direitos Creditórios, mediante a emissão de uma carta fiança (‘Carta Fiança’); ou (b) a obrigação de pagar todas as obrigações da Invepar de indenizar a Verona ou qualquer Parte Indenizada da Compradora (conforme definido nos Contratos de Compra e Venda), conforme o caso, por eventuais perdas incorridas em decorrência das Arbitragens e que não tenham sido pagas pela Invepar ou compensadas com Direitos Creditórios, mediante a emissão de uma apólice de seguro garantia (‘Seguro Garantia’). Para fins de esclarecimento, a obrigação prevista neste item compreende a prática de todos os atos que estiverem no controle exclusivo da diretoria da Invepar com a finalidade de se obter a Carta Fiança ou o Seguro Garantia, incluindo a realização de prospecção ativa de oportunidades, participação em reuniões, fornecimento de informações (observadas eventuais obrigações de confidencialidade) e solicitação de aprovações societárias necessárias.

12. Caso, ao final do prazo de 90 (noventa) dias mencionado no item 9 acima, a Invepar não tenha conseguido apresentar a Carta Fiança ou o Seguro Garantia, e durante todo o prazo de vigência original previsto para a Carta Fiança ou para o Seguro Garantia

(conforme previsto no item 10b acima), a Invepar deverá continuar a envidar os seus melhores esforços para apresentar à Verona uma garantia alternativa, com o mesmo propósito da Carta Fiança ou do Seguro Garantia, e que seja aceitável à Verona. Para fins de esclarecimento, a obrigação prevista neste item compreende a prática de todos os atos que estiverem no controle exclusivo da diretoria da Invepar com a finalidade de se obter uma garantia alternativa à Carta Fiança ou o Seguro Garantia, incluindo a realização de prospecção ativa de oportunidades, participação em reuniões, fornecimento de informações (observadas eventuais obrigações de confidencialidade) e solicitação de aprovações societárias necessárias.

Dessa forma, a Invepar teria assumido obrigação contratual de “envidar seus melhores esforços” (*best efforts*) para contratar uma garantia (carta-fiança ou seguro-garantia) que assegurasse eventual responsabilidade em arbitragem instaurada perante a Câmara de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá.

A Invepar, por sua vez, opôs embargos à execução, alegando que a cláusula de melhores esforços não configuraria título executivo extrajudicial e que sua interpretação e eventual mora deveriam ser apreciadas pelo tribunal arbitral, dada a existência de cláusula compromissória.

O juízo de 1ª instância acolheu a preliminar de incompetência material, reconhecendo que a análise sobre o cumprimento ou não da cláusula de *best efforts* é de competência do tribunal arbitral, e determinou a suspensão da execução por prejudicialidade externa.

Contra essa decisão, a Verona interpôs o ora analisado Agravo de Instrumento, sustentando que: (i) A cláusula de arbitragem não impede o prosseguimento da execução judicial, pois o juízo arbitral não detém poderes coercitivos; (ii) Os embargos à execução deveriam ser extintos sem resolução do mérito (art. 485, VII, CPC), prosseguindo a execução; e, (iii) O objeto da arbitragem é a apuração de eventual descumprimento da obrigação de *best efforts*, mas isso não retira a exigibilidade da obrigação de fazer já contratada.

Percebe-se que o ponto nodal não é a existência da cláusula em si, que é incontroversa pelas partes, mas quem tem competência para decidir sobre sua efetiva violação. O juízo de origem entendeu que apenas o tribunal arbitral pode decidir se a Invepar descumpriu ou não a obrigação de melhores esforços em contratar a garantia para o procedimento arbitral.

Assim, o acórdão que julga o Agravo de Instrumento trata de temas que são muito relevantes para o presente estudo: i) como deve se posicionar o juiz perante uma cláusula de obrigação de melhores esforços contemplada em contrato com foro arbitral previsto?; ii) a cláusula de melhores esforços prevista em contrato é título executivo extrajudicial suficiente para dar ensejo à propositura de medida executiva própria?

De pronto o Tribunal se ampara na decisão de primeira instância que reconhece a prejudicialidade externa, ou seja, que pende na situação pressuposto processual negativo que obsta a análise deste ponto processual pelo juízo estatal, uma vez que a análise da efetivação dos melhores esforços apenas poderia ser realizada pelo tribunal arbitral. Ou seja, a cláusula compromissória transfere ao juízo arbitral a competência exclusiva para avaliar se a devedora efetivamente empregou os melhores esforços na constituição da garantia:

Em que pese este juízo tenha entendido às fls. 2103/2104 dos autos principais, em sede de cognição limitada, que o título extrajudicial em questão seria dotado de certeza, liquidez e exigibilidade, assim como, na mesma oportunidade, reconheceu a competência do juízo estatal, a despeito da existência de cláusula arbitral, para prosseguimento da execução, melhor analisando a questão, entendendo existir óbice ao prosseguimento da presente demanda, por prejudicialidade externa, em decorrência da arbitragem nº 28/2023/SEC9 CAM-CCBC em curso, o que, inclusive, gera dúvida a respeito da pertinência dos presentes embargos à execução.

Isso por que o objeto da arbitragem é exatamente a análise de eventual descumprimento do compromisso assumido pela embargante objeto da execução, qual seja, de envidar melhores esforços à contratação de uma garantia em favor da embargada; questão que,

aparentemente, também é articulada nos presentes embargos à execução.

Dessa forma, diante da existência da convenção de arbitragem, este juízo é incompetente para analisar eventual descumprimento do contrato celebrado entre as partes, em especial quanto ao reconhecimento da mora ou descumprimento da referida cláusula “best efforts”, ainda que dotada de força executiva”.

Reconheceu-se, assim, a incompetência do juízo estatal para julgar o mérito da obrigação de melhores esforços, determinando-se, ao invés da extinção do feito, a suspensão da execução, que deveria aguardar o desfecho do procedimento arbitral.

De todo modo, ainda que a decisão acima já determinasse o insucesso do recurso interposto, o Tribunal se manifesta sobre ponto bastante relevante: as cláusulas 9 e 12 mencionadas acima poderiam forçar a contratação da garantia? O entendimento do Tribunal foi de que “*o contrato em questão, todavia, não reflete tal obrigação*”, uma vez que “*a agravada se obrigou a ‘enviar os seus melhores esforços’ para prestar garantia à agravante (...) cláusula denominada best efforts (obrigação de meio)*”, tornando “*questionável, portanto, a força executiva que a agravante presente conferir à cláusula*”.

Ou seja, a cláusula de melhores esforços por mais detalhada que tenha sido redigida ainda permanece reconhecida pelo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo como cláusula com obrigações tendentes a determinado interesse, mas não constituem o interesse em si. Foi reconhecida a equiparação da cláusula de melhores esforços às obrigações de meio, excluindo o poder vinculativo sobre o resultado como normalmente se depreende desse tipo de cláusula.

#### ***d. Características dos precedentes analisados***

Inicialmente cumpre destacar que os precedentes que trabalharam com as cláusulas de *best efforts* foram sempre julgados pela 1<sup>o</sup> Câmara Reservada de Direito Empresarial do TJSP, o que por si só revela a natureza empresarial da aplicação dessa cláusula. Se, a primeira vista e de forma

intuitiva, a Câmara apresenta algum grau de complexidade e de internacionalização das suas demandas, revela que a penetração de padrões estrangeiros na Câmara já é presente e reconhecida por seus membros.

Além disso, nota-se que a análise consolidada dos precedentes evidencia que o TJSP reconhece a validade e a exigibilidade da cláusula de *best efforts* no direito brasileiro, mas em âmbitos bastante distintos. Na Apelação Cível nº 1009187-41.2018.8.26.0048 a Câmara equiparou os efeitos do dever geral de probidade e de boa-fé objetiva sobre os litigantes como efeito decorrente da cláusula de melhores esforços, de forma que ficou reconhecida sua aplicação implícita e automática no ordenamento jurídico brasileiro, ainda que as partes não a insiram na redação contratual. Já, a Apelação Cível nº 1042214-82.2020.8.26.0100 determinou que numa situação em que o resultado protegido no contrato, no caso a segurança patrimonial, não seja um risco completamente evitável, a cláusula de melhores esforços determina que a contratada para prestação deste tipo de serviço deva manter um dever de diligência adicional, satisfazendo todos os compromissos possíveis e razoáveis para evitar, ou atenuar, a proteção desse risco. Por fim, na situação que envolveu a contratação de maior complexidade, foi decidido no Agravo de Instrumento nº 2228611-08.2024.8.26.0000 que a cláusula de melhores esforços a despeito de constituir uma obrigação jurídica verificável e passível de reconhecimento executivo, depende de uma confirmação judicial para se tornar um título, pois o compromisso de envidar os melhores esforços por si só não tem o condão de tornar o resultado automaticamente exequível.

Nota-se que em comum os três julgados prescrevem um padrão de comportamento diligente por parte dos contratantes, contudo, a efetivação desse comportamento depende de um reconhecimento por parte do juízo que nos casos variou desde a exigência de esforços adicionais não previstos contratualmente até a impossibilidade de se exigir um comportamento exaustivamente descrito na cláusula contratual, sem prévia confirmação judicial. Vale esclarecer que referida variação decorre menos de uma aplicação equivocada por parte do Tribunal, mas do próprio caráter volátil e amplo da cláusula contratual de melhores esforços, cujos efeitos ante o descumprimento não são absolutamente previsíveis por natureza.

## 6 CONCLUSÃO

Diante do acima exposto, verifica-se que algumas premissas e, sobretudo, a eventual simplicidade com que a cláusula de melhores esforços é aplicada na prática pode ser bastante temerosa. Não há como se negar que sua aplicação, em sua diversidade de locuções ou mesmo de versões de idiomas diferentes, apresenta algo grau de incerteza no momento da sua aplicação nos precedentes analisados.

A evolução das cláusulas de melhores esforços revela uma tensão fundamental entre abordagens hierárquicas tradicionais e o consenso emergente que favorece interpretações práticas e contextuais. Ainda que com alguns exemplos em contrário, os tribunais caminham em direção a critérios objetivos e padrões mensuráveis prévios para aplicação da cláusula de melhores esforços, rejeitando hierarquias rígidas normalmente propostas pelos negociadores que as preveem.

De modo geral, a análise dos diversos sistemas jurídicos e de alguns precedentes em cada um dele, consolida ao menos três problemas centrais: o problema linguístico, haja vista a diversidade de termos que podem ser usados no inglês padrão, o problema lógico, ao ponto que alguns precedentes exigem esforços irrazoáveis para atender os melhores esforços previstos no contrato; e, por fim, o problema prático, uma vez que os tribunais raramente conseguem estabelecer distinções claras para os limites desses padrões abrindo espaço para a insegurança jurídica na solução dos litígios.

No caso do direito brasileiro, a importação da cláusula de melhores esforços apresenta um problema linguístico adicional e relevante que é o processo de integração desse dispositivo na nossa prática contratual cotidiana. Nos três precedentes que analisamos no presente estudo, a aplicação da cláusula variou desde o reconhecimento mesmo não tendo sido expressamente prevista, até o limite de não reconhecer sua exequibilidade em uma hipótese cuja previsão contratual foi feita de forma exaustiva e detalhada.

Há um risco notado na cláusula de melhores esforços, sobre a qual pode parecer pender mera hipótese de “vou tentar”, quase que uma obri-

gação natural, ao invés de uma obrigação cuja satisfação demanda um grande esforço diligente e proativo dos contratantes. Tal confusão, sobretudo no momento da negociação em que uma disposição de esforços pode representar uma solução para agilizar a formalização do contrato, é também hábil a apresentar um grave risco de que questionamentos judiciais decorram no desempenho do contrato.

A redação e a execução de cláusulas de melhores esforços exige conhecimento das diferenças de aspectos centrais entre jurisdições quanto à interpretação das cláusulas, aos critérios de responsabilização e aos mecanismos de reparação. Nesse caso, os negociadores devem reconhecer que os sistemas de *Common Law* e *Civil Law* partem de perspectivas distintas e com resultados hermenêuticos diferentes. Recomenda-se que na aplicação das cláusulas de melhores esforços deva se ater a crescente ênfase em critérios objetivos, padrões setoriais e aplicabilidade prática uma vez que cláusulas bem sucedidas exigem atenção cuidadosa à clareza conceitual, mensuração de desempenho e avaliação realista das capacidades, em vez de confiar em conceitos abstratos. Diante disso, as melhores práticas incluem: (i) definir o padrão de esforço de forma expressa e contextualizada; (ii) estipular métricas claras e objetivas de cumprimento; (iii) articular a cláusula com disposições de força maior, seguro e indenização; e, (iv) especificar condutas mínimas e comportamentos excluídos da obrigação de esforços.

Essa abordagem contratual robusta não apenas previne litígios, mas também favorece a autonomia privada qualificada, elemento essencial na contratualidade transnacional contemporânea.

## REFERÊNCIAS

ADAMS, Kenneth A. Interpreting and Drafting Efforts Provisions: From Unreason to Reason. **The Business Lawyer**, Chicago, v. 74, n. 3, Summer 2019.

ALVES, André Cordelli. **Contratos de Construção Internacionais – Modelo Contratual FIDIC New Red Book**: Utilização sob o Contexto de Civil Law e Compatibilidade com o Sistema Legal Brasileiro. Tese (Doutorado em Direito Internacional Privado). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Apelação Cível nº 1009187-41.2018.8.26.0048**. Apelante: Auto Posto Águia de Atibaia Ltda. e outros. Apelado: Darcy Gouveia Gomes. Relator: Des. Cesar Ciampolini. 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Julgado em 29 abr. 2020. São Paulo: TJSP, 2020.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Apelação Cível nº 1042214-82.2020.8.26.0100**. Apelante: Porto Seguro Cia. de Seguros Gerais. Apelada: ADT Serviços de Monitoramento Ltda. Relator: Des. César Peixoto. 36ª Câmara de Direito Privado. Julgado em 9 dez. 2021. São Paulo: TJSP, 2021.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Agravo de Instrumento nº 2228611-08.2024.8.26.0000**. Agravante: Verona Holding Participações Societárias S.A. Agravada: Investimento e Participações em Infraestrutura S.A. – Invepar. Relator: Des. J. B. Paula Lima. 1ª Câmara Reservada de Direito Empresarial. Julgado em 1º ago. 2024. São Paulo: TJSP, 2024.

CASTILHO, Taarik de Freitas. **Distinção entre obrigações de meios e obrigações de resultado**. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito Civil) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

CERVILLA GARZÓN, María Dolores. La costruzione delle obbligazioni di mezzi versus le obbligazioni di risultato nella dottrina tradizionale. **Annali della Facoltà Giuridica dell'Università di Camerino** – Studi, Camerino, n. 9, p. 3, 2020.

COMPARATO, Fábio Konder. Obrigações de meios, de resultado e de garantia. **Revista dos Tribunais**, São Paulo, v. 56, n. 386, p. 26-35, dez. 1967.

COSTA, Márcio Henriques da. **A cláusula de melhores esforços (best efforts) na prática jurídica brasileira**: uma nova perspectiva. Dissertação (Mestrado em Direito dos Negócios) – Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

COULON, Cédric. René Demogue et le droit de la responsabilité civile. **Revue interdisciplinaire d'études juridiques**, vol. 56, 2006.

FARIAS, Cristiano Chaves de; ROSENVALD, Nelson. **Curso de Direito Civil: Obrigações**. 11 ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

**FIDIC – Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils**. Conditions of Contract for Construction (Red Book): for building and engineering works designed by the Employer. 2. ed. Geneva: FIDIC, 2017.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodolfo. **Novo Curso de Direito Civil: Obrigações**. Vol. 2. 20 ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

GOLDBY, Miriam. Force majeure in the Supreme Court: MUR Shipping BV v RTI Ltd [2024] UKSC 18. **Legal Studies**, v. 44, p. 748–752, 2024.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro: Teoria Geral das Obrigações**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2017.

HOSE, Christopher. You Get What You Pay For: Reasonable Endeavours and Force Majeure. **Cambridge Law Journal**, v. 83, n. 3, p. 433–436, nov. 2024.

**INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE**. ICC Short Form Model Contract: international commercial agency. Paris: **ICC Publishing**, 2001. Disponível em: <https://iccwbo.org>. Acesso em: 28 ago. 2025.

LEÃES, Luiz Gastão Paes de Barros. A obrigação de melhores esforços (best efforts). **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 43, n. 134, p. 5-11, abr./jun. 2004.

MALVAGNA, Ugo. Organizzazione dell’impresa d’investimento e giudizio di inadempimento nel servizio di gestione di portafogli. **Rivista di Diritto Bancario**, Trento, anno 2024, fasc. III, sez. II, p. 251-266.

MENGONI, Luigi. **Obbligazioni “di risultato” e Obbligazioni “di mezzi” (Studio critico): l’oggetto dell’obbligazione nelle due categorie di rapporti**. Milão: Francesco Vallardi, 1954.

MINASSE, Elton. **Contribuição ao estudo das obrigações de “de meio” e de “resultado”**. 2005. Monografia (Mestrado). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo.

PARGENDLER, Mariana. O direito contratual comparado em nova perspectiva: revisitando as diferenças entre os sistemas romano-germânico e de common law. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 796-826, set./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2317-6172201732>. Acesso em: 28 ago. 2025.

PEREIRA, Caio Mário da Silva. **Instituições de Direito Civil**. Atual. por Guilherme Calmon Nogueira da Gama. Vol. II. 29ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

SKADDEN, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. **‘Reasonable Efforts’ Clauses in Delaware: One Size Fits All, Unless...** Wilmington: Skadden, 2018. Disponível em: <https://www.skadden.com/-/media/files/publications/2018/10/reasonableeffortsclausesindelawareonesizefitsallun.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2025.

TAN, Tian Yi. The Interpretation of Endeavours Clauses: KS Energy Services Ltd v BR Energy (M) Sdn Bhd [2014] 2 SLR 905; Electricity Generation Corp v Woodside Energy Ltd [2014] HCA 7; Jet2.com Ltd v Blackpool Airport Ltd [2012] EWCA Civ 417. **Singapore Academy of Law Journal**, v. 27, n. 1, p. 250-263, mar. 2015.

TARTUCE, Flavio. **Direito Civil: Direito das Obrigações e Responsabilidade Civil**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

TEPEDINO, Gustavo; SCHREIBER, Anderson. **Fundamentos do direito civil: obrigações**. Vol. II. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

THAU, Charles. Is this really the best we can do? American courts' irrational efforts clause jurisprudence and how we can start to fix it. **Georgetown Law Journal**, v. 109, n. 4, 2021.

UNIFORM COMMERCIAL CODE. § 2-306. Output, requirements and exclusive dealings. **Cornell Law School** – Legal Information Institute, 2025. Disponível em: <https://www.law.cornell.edu/ucc/2/2-306>. Acesso em: 28 ago. 2025.

VENOSA, Sílvio de Salvo. A cláusula de melhores esforços nos contratos. **Migalhas**, 01º abril 2003. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/936/a-clausula-de-melhores-esforcos-nos-contratos>. Acesso em: 28 ago. 2025.

VICENTE, Dario Moura. **Direito Comparado: Introdução, Sistemas Jurídicos em Geral**. Vol. 1. 4ª ed. São Paulo: Almedina, 2018.

**Recebido em 28 de dezembro de 2025.**

**Aprovado em 12 de fevereiro de 2026.**