

**INSTITUTO DE DIREITO DA PUC RIO**  
**Pós- Graduação Lato Sensu em Direito de Empresas**

**Joint Ventures**

**Letícia Medeiros de Souza Andres**

**Rio de Janeiro - 2013**



Letícia Medeiros de Souza Andres

## **Joint Ventures**

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito Empresarial da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Direito Empresarial. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Orientador: Ana Luiza Saramago Stern

Rio de Janeiro, 14 de dezembro de 2013

## RESUMO

ANDRES, Leticia Medeiros de Souza. Joint Ventures. Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito Empresarial da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Direito Empresarial, 2013.

O presente trabalho trás o conceito das Joint Ventures, que tiveram sua origem nas grandes expedições marítimas do século XV e hoje se constituem como a junção de duas ou mais sociedades, cujo objetivo é a realização de um projeto comercial. Destaca-se que a finalidade desse instituto é sempre a obtenção de lucros ou benefícios para as partes, sejam eles de crescimento financeiro, conhecimento técnico, competitividade, eficiência, entre outros. Outrossim, a apresentação neste trabalho da forma de constituição, classificação, e particularidades das Joint Ventures quanto a a sua divisão sob o regime das sociedades limitadas e anônimas é uma forma de demonstrar ao leitor como esse instituto é visto no ordenamento jurídico nacional e a diferença econômica que ele tem feito. Por fim, toda a teoria apresentada será comprovada através de exemplos de parcerias que acabaram por dar origem à famosas Joint Ventures que se tornaram um sucesso comercial e financeiro. Conclui-se que existe uma grande necessidade de destaque desse instituto no ordenamento jurídico por sua importância e aplicação em todo o cenário mundial, sendo certo que as Joint Ventures tem apresentado um importante papel na situação econômica de muitas regiões por meio de mudanças no ambiente corporativo.

**Palavras-chave:** Joint Ventures, Classificações, Órgãos Incentivadores, Formação, Contratos Satélites, Exemplos de Joint Ventures.

## **ABSTRACT**

ANDRES, Leticia Medeiros de Souza. **Joint Ventures**. Monograph presented to the Postgraduate Program in Business Law of PUC-Rio as a partial requirement to obtain the title of Specialist in Business Law, 2013.

The present work seeks to bring the concept of Joint Ventures, which began in the great maritime expeditions of the XV century and today is known as the junction of two or more companies, whose objective is the development of a commercial project. The purpose of a Joint Venture is always obtaining profits or benefits for the parties, by financial growth, technical knowledge, competitiveness, efficiency, among others. Moreover, the presentation in this article of Joint Venture's constitution, classification, and particularities under the division of a limited company or Corporation is a way to demonstrate to the reader how this institute is seen in the legal and economic system. Finally, all the theory presented will be proved by examples of partnerships that gave rise to the most famous Joint Ventures that became a commercial and financial success. It is concluded that it is important to highlight this institute in the legal system for its importance and application throughout the world scenario, considering that the Joint Ventures has played an important role in the economic scenario of many regions through changes in the corporate environment.

**Keywords:** Joint Ventures, Classification, Incentives Agencies, Training, Satellite Contracts, Examples of Joint Ventures.

## **Sumário**

1. Introdução
2. Origem e conceito
3. Vantagens e Desvantagens
4. Classificações
  - 4.1 Quanto à nacionalidade de seus componentes
  - 4.2 Quanto à forma jurídica adotada
  - 4.3 Quanto ao risco do empreendimento comum
  - 4.4 Quanto à relação de seus componentes
  - 4.5 Quanto à duração
  - 4.6 Quanto à participação
  - 4.7 Quanto à forma de concentração
5. Constituição
  - 5.1 Órgãos Incentivadores
  - 5.2 Acordo base e contratos satélites
  - 5.3 Cláusula de não concorrência
  - 5.4 Cláusulas de resolução de conflitos
6. Particularidades das Joint ventures constituídas sob o regime das sociedades limitadas e anônimas
  - 6.1 Sociedades limitadas
  - 6.2 Sociedades anônimas
7. Exemplos de Joint Ventures
8. Conclusão
9. Referências Bibliográficas

## **ABREVIATURAS E SIGLAS**

CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIPRI - Stockholm International Peace Research Institute

DPC - Departamento de Promoção Comercial

BRE - Bureau de Rapprochement des Enterprises

BC-NET - Business Cooperation Network

TIPS - Sistema de Promoção de Informações Tecnológicas

FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

EIC - Euro Info Centers

## **1. Introdução**

O presente trabalho pretende analisar diversos temas relacionados a um instituto que há alguns séculos já vinha sendo aplicado e hoje atua em âmbito mundial, apesar de ainda permanecer ampliando seus conceitos e formas de atuação. Trata-se das joint ventures.

Por este documento, será possível compreender a origem das joint ventures, bem como seus conceitos, classificações, vantagens, desvantagens, formas de constituição e peculiaridades.

Seu conteúdo apresenta ainda exemplos antigos e atuais, afim de demonstrar na prática todo o conceito até então apresentado.

Adianta-se que neste trabalho, e, de acordo com a doutrina brasileira e internacional, as joint ventures serão definidas também como empreendimentos comuns e seus participantes como co-ventures.

Não obstante, é oportuno destacar que apesar de sua origem inglesa, a expressão “joint venture” já encontrou foros de cidadania brasileira, sendo encontrada em nossos dicionários mais modernos, razão pela qual não será apresentada entre aspas.

Por fim, é importante esclarecer que todo o conteúdo aqui apresentado não é taxativo, sendo certo que os fundamentos e peculiaridades das joint ventures permanecem sendo aprimorados dia após dia, especialmente porque se trata de um conceito cada vez mais comum, dada a globalização e o cenário de crescimento do mercado econômico mundial.

## 2. Origem e conceito

As muitas expedições marítimas realizadas no final do século XV acabaram por marcar profundamente o nascimento de uma espécie de parceria que seria relevante até os dias de hoje.

Tais expedições encontravam grandes dificuldades, inicialmente porque alguns navegadores possuíam conhecimento em navegações, mas eram desprovidos de capital para construir navios. Esse fator ainda era ampliando, pois muitas vezes realizava-se o transporte de metais preciosos e outros produtos de relevância econômica por mares desconhecidos ou pouco explorados.

Mas essas dificuldades precisavam ser ultrapassadas, pois o lucro do negócio era muito mais importante, e, portanto, a “aventura” em que embarcavam era necessária.

Neste contexto, para suavizar as dificuldades encontradas, as expedições eram realizadas em parceria com outros navegadores ou entidades que pudessem contribuir financeiramente. Assim, havia a junção de esforços visando o alcance de um objetivo comum e ainda o lucro, onde cada integrante envidava suas melhores aptidões em benefício das partes envolvidas, mas ainda não havia designação específica para a associação.

Esse tipo de parceria só passou a ser denominada na Europa, a partir do século XVI como *joint venture*, pois naquela época apenas as *chartered companies* possuíam privilégios para exercer o comércio e navegação marítima, mas tinham que se sujeitar às exigências impostas pelo governo.

Já as *joint ventures*, conseguiram se eximir das imposições do governo de forma livre, informal e temporária, onde após as expedições, as associações eram dissolvidas e cada colaborador recebia a parte que lhe cabia no negócio.



Juridicamente, documentos comprovam que as joint ventures passaram a ser objeto de processos judiciais nos Tribunais dos Estados Unidos, já não mais restringindo a parceria ao comércio marítimo, mas a diversos tipos de atividades comerciais, inclusive no âmbito internacional.

A necessidade jurisdicional das joint ventures foi despertada especialmente com a revolução industrial ocorrida no século XIX. Houve a ampliação do mercado e o crescimento da demanda comercial precisava ser atendido pelas empresas de alguma maneira. Neste caso, a mais eficiente foi a parceria joint venture.

De fato, desde a Revolução Industrial até os dias de hoje, o mercado comercial e econômico não parou mais de crescer. Juntando este fator ao surgimento da globalização, as joint ventures ultrapassaram as barreiras europeias e americanas e agora são aceitas mundialmente.

Ressalte-se que na edição do ano de 1990 do *Black's Law Dictionary*, documento que apresenta definições jurisprudenciais de termos e frases americanas, além do termo "*joint venture*", encontrávamos também a definição de "*joint adventure*", este segundo se referia apenas a pessoas que conjugam esforços comuns para obtenção de lucro. Já o primeiro, busca a mesma finalidade, porém, através de pessoas jurídicas.

Contudo, na edição de 1999 do documento supracitado, estas definições foram alteradas, remetendo-se "*joint adventure*" para o verbete "*joint venture*" e a este dando sentido de empreendimento comercial de duas ou mais pessoas, orientado para um único e definido projeto, tendo como elementos necessários o acordo expresso ou tácito, uma finalidade comum, divisão de lucros e perdas e igual poder das partes na direção do projeto.

Neste contexto é necessário trazer à baila o entendimento atual do que são as joint ventures. Sua tradução pode ser concebida como "união

de risco” ou “aventura em conjunto”, onde duas ou mais sociedades se unem para a realização de um novo empreendimento comercial que poderá gerar ganhos ou perdas. Assim, temos uma aliança estratégica segundo interesses individuais, que supõem um acordo comercial.

Na doutrina internacional, especialmente nas palavras de RASMUSSEN (RASMUSSEN, 1991, p.177), uma joint venture pode ser definida como:

“uma fusão de interesses entre uma empresa com um grupo econômico, pessoas jurídicas ou pessoas físicas que desejam expandir sua base econômica com estratégias de expansão e/ou diversificação, com propósito explícito de lucros ou benefícios, com duração permanente ou a prazos determinados.”

Luiz Olavo Baptista e Aníbal Sierralta Ríos trazem o entendimento de Gaspar Caballero Sierra, que entende ser a joint venture:

“uma associação de duas ou mais pessoas para realizar uma empresa isolada que implica um determinado risco (venture), para o qual perseguem unidas um benefício, contudo sem criar sociedade ou corporação alguma, e para isto se combinam propriedades, capitais, trabalho, conhecimento etc. No joint venture cada membro atua como dono e como agente dos demais membros, e por conseguinte a promessa de um equivale à promessa de todos. O executado por um membro se entende executado por todos e se presume autorizado para realizar as atividades próprias do joint venture. Todos os membros assumem as perdas segundo a proporção convencional, e suas obrigações se encontram limitadas à duração do próprio joint venture. Entre os membros se estabelece uma relação de mútua confiança e boa-fé, e enquanto a organização se encontrar vigente não poderão realizar por sua própria conta aquelas atividades e atos próprios do joint venture, pois se assim procederem deverão reintegrar ao fundo [da associação] o que tiverem obtido de maneira particular”<sup>1</sup>.

Posteriormente, os próprios juristas apresentam sua definição:

“é a associação de duas ou mais pessoas naturais ou morais que se vinculam com o objetivo de realizar uma atividade econômica específica, podendo aportar a tais propósitos ativos tangíveis ou

---

<sup>1</sup> Revista de Informação Legislativa, Brasília, DF: Senado Federal, v. 37, n. 146, p. 61-92, abr./jun. 2000.

intangíveis que deverão ser explorados unicamente visando o objetivo específico do contrato ou em um lapso determinado. A essência deste contrato é o objetivo comum das partes, que limita sua ação, motivo pelo qual a gestão do negócio involucrará uma ação solidária sem que aquilo que for decidido por um deles possa ser contradito pelo outro, se foi realizado em cumprimento aos claros objetivos determinados no contrato. É, portanto, um negócio onde a ação é determinada por dois ou mais empreendedores, sem o ânimo de formar uma sociedade”.

Destaca-se ainda uma das melhores definições encontradas, de autoria do professor Carlos Alberto Gherzi (GHERZI, 1998):

“Contrato de joint ventures é aquele, pelo qual, um conjunto de sujeitos de direito, nacionais ou internacionais, realizam aportes das mais variadas espécies, que não implicam na perda da identidade e individualidade como pessoa jurídica ou empresa, para realização de um negócio em comum, podendo ser este desde a criação de bens até prestação de serviços, que se desenvolverá por um lapso de tempo limitado, com a finalidade de obtenção de benefícios econômicos financeiros, ou simplesmente valorização patrimonial”.

De certo que as empresas visam sempre o lucro ou obtenção de benefícios, e, para tanto, envidam o que tem de melhor na formação do empreendimento comum, seja em capital, conhecimento técnico, influência econômica, entre outros. Ou seja, podem existir inúmeras motivações para a formalização de uma joint venture.

Complementando este raciocínio EIRIZ (EIRIZ, 2001, p.74) coloca que:

“as joint ventures são alianças estratégicas de domínio financeiro porque, tratando-se da constituição de uma nova entidade, envolvem, entre outros recursos, a aceitação de capital para a sua estrutura acionista. Contudo, o desenvolvimento deste tipo de aliança é bastante comum para prosseguir objetivos comerciais ou de produção/técnicos”.

Para melhor entendimento, exemplifica-se uma empresa que intenta entrar no mercado comercial da China, mas encontra barreiras praticamente intransponíveis por este país. Certamente essas barreiras

serão mais facilmente ultrapassadas através de uma parceria comercial com outra empresa local. Na verdade trata-se de um exemplo real, onde no ano de 2012 a empresa BRF – Brasil Foods associou-se à empresa chinesa DCH – Dah, Chong Hong Holdings Limited, tendo como objetivo a distribuição de produtos alimentícios no mercado chinês através da marca Sadia.

No direito brasileiro, ainda é dificultoso encontrar definições precisas de joint venture, mas a doutrina societária utiliza bastante o termo “empreendimento comum” para sinalizar esse instituto.

Neste sentido, verifica-se o posicionamento da doutrinadora Maristela Basso (2002, p.15) que diz o seguinte:

*“Corresponde a uma forma ou método de cooperação entre empresas de um mesmo país ou de países diferentes, sendo usada na linguagem comercial para designar qualquer acordo empresarial para a realização de um projeto específico, uma aventura comum, independentemente da forma jurídica adotada: societária, quando constitui uma terceira pessoa jurídica para a realização do empreendimento comum, ou somente contratual, quando o acordo entre os parceiros não dá nascimento a uma pessoa jurídica independente.”*

Carlos Alberto Bittar (1994. p. 213), conceitua a joint venture como:

“ajuste tendente a combinação de capitais ou de técnicas entre empresas diferentes, com ou sem o surgimento de nova personalidade jurídica. Joint venture pode ser entendida também como operação conjunta, participação acionária, associação de capitais, transferência de tecnologia ou empreendimentos determinados, plasmados, de imediato –sob forma societária própria, como acontece com as instituições de sociedade anônima ou limitada – ou não, para poder alcançar de forma progressiva a maturação no relacionamento – que é restrito no início, a mera participação societária. Seria uma espécie recente de ação empresarial e que vem colocando-se no lugar das operações de aquisição de empresa, ou de controle, no qual os parceiros mantêm posições equilibradas ou ajustadas, contribuindo em numerário, ou em bens, tecnologia, etc”.

Quanto a natureza jurídica, Agostinho Toffoli Tavoraro em palestra realizada na XIII Semana Jurídica da Unesp dispõe que:

“joint venture prima pela simplicidade, até mesmo na constatação de sua natureza jurídica, tratando-se de um instituto meramente contratual, evidenciando o seu caráter funcional para a constituição de uma sociedade, ademais, seu êxito se deve, em grande parte, à possibilidade de uma contínua adaptação do acordo às peculiaridades do negócio”<sup>2</sup>.

Oportuno ressaltar que para o direito brasileiro, o conceito de joint venture não se confunde com os conceitos de Consórcios e Sociedades de Propósito Específico (SPE), apesar de os mesmos estarem relacionados. Na verdade, ambos tratam de modalidades usualmente utilizadas na formação da joint venture.

Outro conceito que compete diferenciar são as sociedades comerciais, também denominadas *partnerships*.

Ressalta-se que esses negócios são confundidos por possuírem determinadas estruturas em comum, tais como o emprego de meio e recursos, busca do lucro e por vezes não possuírem personalidade jurídica.

Contudo, dentre as diferenças, podemos citar que nas joint ventures o co-venture não poderá agir em nome dos demais, sendo essa atuação limitada. Já na *partnership*, os *partners* poderão agir em nome da associação, obrigando os demais a acatar suas decisões.

Ademais, na joint venture não se presume a divisão das perdas e esta ocorre de forma acessória e explícita. Nas *partnerships*, todos os *partners* irão assumir as perdas, sendo a divisão de lucros vinculada automaticamente.

---

<sup>2</sup> TAVOLARO, Agostinho Toffoli. Contratos internacionais de joint venture. *XIII Semana Jurídica da Unesp*. Palestra realizada no dia 29 de agosto de 2001.

Por fim, há distinção na limitação do objeto. A joint venture tem, necessariamente, o elemento da limitação quanto ao seu objeto e a sua duração. Na *partnership* o objeto e a duração podem ser limitadas sem, contudo, caracterizar um elemento essencial da figura.

Apresentada a origem da joint venture, bem como seu conceito, passamos a abordar suas vantagens e desvantagens, de forma a clarear ainda mais esse instituto tão importante no cenário comercial brasileiro e internacional.

### **3. Vantagens e Desvantagens**

Sabemos que as relações firmadas entre pessoas distintas são complexas, uma vez que unem pensamentos, formas de organização e formas de agir diversas, entre tantas outras.

Com as joint ventures não poderia ser diferente, pois trata-se da união de duas empresas ou mais, que apesar de buscar um empreendimento comum, acabam por levar para a parceria seus entendimentos formados, que nem sempre condizem com os entendimentos de seu parceiro.

Tais fatores acabam por trazer não só vantagens, mas também algumas desvantagens, sendo certo que ambas merecem destaque.

Analisando as vantagens, inicialmente temos que um dos co-ventures acaba por adquirir o acesso aos conhecimentos, recursos e tecnologia da outra empresa integrante do empreendimento comum. Nessa linha, há o enorme benefício de adquirir segredos de comércio ou produtos patenteados e propriedades intelectuais, que de outra forma a empresa jamais teria em suas mãos.

Outro benefício consiste no resultado de uma economia de escala e eficiência, criando a possibilidade de tomada de decisões em alto nível, ajudando a joint venture a crescer mais rápido.

Para pequenas ou médias empresas, a joint venture se apresenta como uma chance de atuar de forma mais grandiosa, pois a junção desta significará facilidade em superar barreiras que somente as grandes empresas são capazes de ultrapassar, tornando-as mais competitivas no mercado atual. Isto é, torna as empresas mais concorrentes, maiores e melhores.

No âmbito internacional, destaca-se a facilidade em criar aberturas de mercados no exterior, pois normalmente o país hospedeiro exige que o investimento seja realizado através de joint venture.

Oportuno ressaltar que as vantagens apresentadas não são exaustivas. Durante o processo da associação muitas outras aparecerão, a exemplo das que se apresentam didaticamente por FERRAZ (FERRAZ, 2001, p.144-147) em três grupos:

“(i) razões internas: (a) limitação do investimento: o aporte de capital que seria feito individualmente, poderá ser dividido entre os demais co-venturers, reduzindo a soma aportada por cada um; (b) limitação dos riscos: aqui também se dividem os riscos entre os co-venturers; (c) alcançar economias de escala, compartilhando recursos físicos e tecnológicos; (d) partilhar linhas de produtos; (e) partilhar canais de distribuição; (f) partilha do corpo diretivo e pessoal especificado: ou seja, uma cooperação em nível de recursos humanos; (g) compartilhamento de meios de abastecimento; (ii) razões competitivas: (a) expansão de negócios; (b) racionalização e dimensão de indústrias maduras; (c) implantação mais rápida; (d) ganho de posição no mercado; (e) fim de competição de preços: empresas anteriormente concorrentes, passam a ter atuação conjunta; (f) evitar duplicidade de projetos: unicidade de projetos; (g) salvar empresas em crise; (iii) razões estratégicas: (a) criação e exploração de novos negócios; (b) transferência de tecnologia; (c) diversificação de produtos; (d) integração vertical e/ou horizontal de processos; (e) adentrar em novos mercados.”

Quanto às desvantagens, cita-se que a criação de uma joint venture pode ser um processo complexo, vez que demandará maior tempo para sua iniciação e maiores recursos para administração, especialmente se for constituída por empresas de grande porte.

Ademais, apesar de também ser uma vantagem, uma das empresas acaba por acessar os conhecimentos, recursos e tecnologia da outra empresa, que normalmente são de caráter sigiloso. Neste caso, é necessário que haja confiança entre os co-ventures para que o empreendimento comum não seja fadado ao fracasso. A inclusão de uma cláusula de confidencialidade no instrumento de formação também é essencial.



Destaca-se ainda os prováveis conflitos de interesse entre os integrantes quando da formalização de contratos de negócios, em casos de redução de flexibilidade das decisões.

Por este fator, é necessário conhecer a empresa parceira e verificar se há a compatibilidade necessária para a formalização do empreendimento comum, bem como constituir um cenário em que todos tenham a consciência de que não é adequado confundir as origens das empresas participantes com a joint venture. Criar um ambiente onde a comunicação flua com clareza também auxilia na redução dos impactos dessa desvantagem.

Internacionalmente, também encontramos desvantagens, tais como a dificuldade de ajuste entre as culturas nacionais e de negócios dos parceiros, podendo, por vezes, significar um mau ambiente.

Sobre este ponto, destaca-se a criação de uma joint venture entre empresas de países em diferentes níveis de desenvolvimento, ocasião em que terão mais relevância as questões de autonomia, estabilidade, controle gerencial, propriedade, taxas de instabilidades, posição minoritária, entre outras.

De toda forma, não há garantia de que uma parceria entre empresas do mesmo nível de desenvolvimento seja um sucesso, pois há de se encontrar um cenário de disputa de poder em que os parceiros estão acostumados.

Aqui, cabe esclarecer que tal como quando da abordagem das vantagens, as desvantagens apresentadas não são exaustivas. Tantas outras podem ser verificadas na doutrina, senão vejamos:

“(i) a transferência de tecnologia para um terceiro, o qual poderá vir a ser, em um futuro próximo, um competidor; (ii) “o tempo da alta administração gasto com a negociação e a administração do processo, principalmente se ocorrem conflitos sérios; (iii) o

engessamento das decisões da joint venture”. (VASCOCELOS, 1999, p. 60-61)

“A Joint venture pode apresentar ineficiências operacionais como: a necessidade de mais tempo e recursos para o início das operações e para administração; prováveis conflitos de interesses em contratos de venda, compras, distribuição, serviços, licenças, etc.; necessidade de ajustamento de culturas nacionais e de negócios das partes e redução da flexibilidade das decisões.” (TAVOLARO, 2003, p. 265-266.)

De toda forma, os pontos apresentados são suficientes para concluirmos que é necessário um estudo prévio de viabilidade do projeto de constituição de uma joint venture.

Neste sentido, Miranda e Maluf (MIRANDA, MALUF, 2009) analisam as ações necessárias que devem ser observadas antes da assinatura do contrato de parceria:

“Algumas intenções de formação da joint venture não passam da parte de negociação, diante da amplitude do negócio não é recomendável que formalize um contrato longo de imediato, faz-se necessário muita prudência; O controle gera bastante discórdia, mesmo sendo a participação do co-venture estrangeiro majoritária, (o gerenciamento da operação é feito por indicação do representante, que por sua vez será o de maior participação de capital) isto não quer dizer que compete a ele o gerenciamento, mas pelo outro lado existe a figura do sócio maior; A tecnologia trazida entre as empresas societárias é um dos principais quesitos para a formação da joint venture, pois oportunamente a tecnologia transferida aos participantes receptadores poderá já estar ultrapassada; Na formulação do contrato é de suma importância a inclusão de cláusula em que o parceiro se obriga a manter o segredo tecnológico, pois pode a empresa querer firmar este contrato, apenas para “sugar” a tecnologia utilizada, e após distratar a sociedade. Deve-se então no contrato dispor de uma cláusula chamada “acordo de segredo”; Cada parte deve trazer aquilo que tem de melhor, e ser o mais transparente possível; Deverá ser estabelecido o foro para dirimir conflitos, pois como sempre os parceiros desconhecem as legislações do país hospedeiro, optam pela arbitragem.”

Portanto, deverão ser definidas inicialmente as responsabilidades de cada integrante e especialmente os prós e contras dessa nova parceria. Só

assim o empreendimento comum alcançará o efeito desejado, ultrapassando as dificuldades com maior facilidade.

## **4. Classificações das Joint Ventures**

### **4.1 Quanto à nacionalidade de seus componentes.**

A primeira classificação que merece destaque é bem simples e diz respeito à nacionalidade dos co-ventures, uma vez que o empreendimento comum pode ser integrado por participantes com sede no mesmo país ou com sedes em diversos países.

Inicialmente, temos a joint venture nacional, que é o empreendimento comum formado por co-ventures da mesma nacionalidade.

Em segundo, destacam-se as joint ventures internacionais ou transnacionais, que são os empreendimentos comuns formados por parceiras de nacionalidades diferentes, sendo que em uma delas se encontra o objeto contratual. Normalmente, esse tipo de joint venture é formado por parceiro que se associa a outro estrangeiro, visando execução de projeto em seu país.

Compete ressaltar que a definição de joint venture internacional ainda não foi definida de forma pacífica por doutrinadores, uma vez que se relaciona diretamente a institutos internacionais, que são dinâmicos e possuem suas peculiaridades.

Por outro lado, temos a joint venture estrangeira, que é aquela formada por empresas de diferentes nacionalidades, mas nenhuma delas é oriunda do país em que se encontra o objeto do empreendimento comum.

### **4.2 Quanto à Forma Jurídica Adotada**

Quanto à forma jurídica adotada, em resumo, as joint ventures serão divididas entre aquelas que possuem personalidade jurídica e aquelas onde

não há constituição de sociedade com personalidade jurídica. Traduzindo esta classificação, estamos falando das *corporates joint ventures* e das *non corporates joint ventures*, respectivamente.

No que tange à *corporate joint venture*, esta também pode ser definida como joint venture societária e será caracterizada pela formação de uma nova pessoa jurídica por meio de um contrato de constituição de uma empresa.

A definição de *corporate joint venture* é apresentada pelos doutrinadores Alfredo Lamy Filho e José Luiz Bulhões Pedreira, citada na obra de Maristela Basso (MARISTELA, 2002. p. 44), da seguinte forma:

“...é o contrato de sociedade entre dois ou mais empresários, que se obrigam a reunir esforços e recursos com o fim de exercer em conjunto a função empresarial em determinado empreendimento econômico ou empresa. Duas são, portanto, as diferenças que o caracterizam, como espécie de contrato de sociedade: (a) os contratantes são empresários – pessoas naturais ou sociedades empresariais – e (b) o contrato é instrumento para que os contratantes exerçam a atividade empresarial.”

Essa constituição poderá ser realizada por meio de alguns instrumentos jurídicos e será objeto de estudo em tópico seguinte, mas desde já novamente bem apresentados pelos Doutrinadores Lamy Filho e Bulhões Pedreira (LAMY; PEDREIRA, 1992):

“i) Contrato, podendo ser classificado como Acordo Básico ou Contrato de Investimento, em que constarão todas as condições do negócio e demais instrumentos a serem celebrados; ii) Estatuto Social da companhia existente ou a ser constituída; e, iii) Acordo de Acionistas, o qual esgotará as matérias não tratadas no estatuto, devendo conter, portanto, cláusulas relativas às peculiaridades da joint venture.”

Ainda sobre esse tema, especificamente no Brasil, a *corporate joint venture* vem sendo amplamente adotada através de uma das formas societárias facultadas pela lei nacional, seja por meio de sociedade por ações, sociedade por quotas de responsabilidade limitada, entre outras.

Assim, temos a *corporate joint venture* como a formação de uma pessoa jurídica distinta de seus integrantes, constituída pelas normas legais de seu país sede ou do país cujo objeto do empreendimento comum será cumprido.

No que tange à *non corporate joint venture*, iniciamos com o entendimento doutrinário desta classificação:

*“A non corporate joint venture ou joint venture contratual, como é chamada no Brasil, caracteriza-se por ser uma associação de interesses em que os riscos são compartilhados, porém não se forma uma pessoa jurídica e, em geral, não existe a contribuição de capitais. Nessas associações, não se forma uma sociedade conjunta com personalidade jurídica separada daquela dos co-ventures, nas quais os sócios possuam ações de capital proporcional ao investimento.”*<sup>3</sup>

Portanto, na *non corporate joint venture* ou *joint venture contratual*, o empreendimento comum não resultará em uma nova personalidade jurídica, diversa das que já existem por meio dos co-ventures. Para essa forma de constituição não haverá contribuição de capitais, apesar da divisão dos riscos financeiros.

### **4.3 Quanto ao Risco do Empreendimento Comum**

Ainda na esteira das classificações, encontramos a distinção relacionada à participação econômica dos co-ventures, que se divide em *equity joint venture* e *non equity joint venture*.

A classificação *equity joint venture* relaciona-se ao investimento direto de capital financeiro pelos co-ventures, ou seja, há uma associação de capitais, onde cada um apresenta uma contribuição. Ainda nesta espécie, os parceiros se sujeitarão aos riscos de negócio do empreendimento comum.

---

<sup>3</sup> BASSO, Maristela. *Joint Venture*. 3 ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado. 2002. p. 43 e 44.

Já quando falamos de *non equity joint ventures*, tratamos de um empreendimento comum em que haverá outra espécie de contribuição por um dos parceiros, que não será a de capital financeiro. Assim, o mesmo acabará por se constituir como devedor do co-venture investidor.

LUIZ OLAVO BAPTISTA (LUIZ OLAVO BAPTISTA, 1981, p. 39-42) faz a distinção entre o *equity capital*, ou seja, o capital de risco, investimento direto e o *non equity investment*, investimento indireto ou empréstimo, sem participação nos resultados do empreendimento, assegurado o direito de crédito do investidor.

Portanto, quando da formalização de uma *non equity joint venture*, o co-venture investidor se tornará credor num empréstimo realizado ao parceiro para concretização do empreendimento comum, normalmente com o acordo de pagamento já pré-fixado.

Oportunamente, cabe ressaltar que há um entendimento da doutrina de que:

“é perfeitamente possível admitir a existência de uma joint venture em que nenhum dos partícipes contribui financeiramente, como, por exemplo, uma parceria que associe a capacidade tecnológica de uma das partes e os canais de distribuição organizados a partir do conhecimento do mercado consumidor experimentado pelo outro co-venturer”(Cavalcante, 2004, p. 22).

Conclui-se, portanto, que na *equity joint venture* haverá o investimento de capital por todos os co-ventures, ocasião em que os mesmos se sujeitarão aos riscos do empreendimento comum. Já na *non equity joint venture*, o investidor será caracterizado como credor num empréstimo a ser pago, independentemente do resultado do negócio, cabendo exceção a classificação em comento, conforme supracitado.

#### **4.4 Quanto à Relação de Seus Componentes**

As joint ventures podem ser classificadas de acordo com a natureza dos co-ventures que as compõem em estatais, privadas ou mistas.

As joint ventures estatais são aquelas em que o empreendimento comum é formado por pessoas jurídicas de direito público.

Por outro lado, as joint ventures privadas são aquelas constituídas por empresas particulares, de patrimônio privado.

Por fim, as joint ventures mistas são constituídas pela junção dos dois tipos de empresas supracitadas.

#### **4.5**

#### **Quanto à duração**

Ainda no tema classificações, podem as joint ventures possuir tempo determinado, como por exemplo, quando da execução de construção de imóvel ou podem ainda possuir tempo indeterminado, como quando da pesquisa de cura para uma doença.

As joint ventures realizadas sob prazo determinado são conhecidas como transitórias. Para este tipo de empreendimento comum citamos as sociedades em conta de participação e os consórcios.

As joint ventures permanentes, ao contrário, não possuem um prazo fixado para encerramento. Para este tipo de empreendimento comum citamos uma filial comum internacional, que é uma sociedade formada por outras sociedades, com o fim de coordenar determinada ação comum e aquelas constituídas sob o regime da sociedade anônima.

Neste ponto, destaca-se que as filiais comuns poderão ser divididas em inter-grupo e intra-grupo. A primeira trata de sociedades integrantes do



mesmo grupo empresarial. A segunda trata de sociedades independentes, sejam limitadas ou por ações.

#### **4.6**

##### **Quanto à participação**

No que tange a participação, as joint ventures se dividem em dominantes, participativas e independentes.

A joint venture dominante é aquele em que um dos co-ventures possui maior possibilidade de decisão sobre os demais, seja por capacidade administrativa, seja por capacidade econômica de investimento no empreendimento comum.

Em revés, nas joint ventures participativas, há um equilíbrio de participação, segundo as palavras de FERRAZ (FERRAZ, 2001, p.139), “seguinto de perto sua gestão. Sua relação é equilibrada não só em função do capital investido, mas também na participação da administração da joint venture”.

Por conseguinte, impera a autonomia dos co-ventures nas joint ventures independentes, onde cada um assumirá os riscos de sua atividade dentro do empreendimento comum.

#### **4.7**

##### **Quanto à Forma de Concentração**

A primeira forma de concentração adota pela doutrina consiste nas joint ventures horizontais. Esta tipo de classificação normalmente é associada a obtenção de uma melhor posição concorrencial, uma vez que é formada por co-ventures que inicialmente atuavam como concorrentes, mas acaba por se unir em prol de um objetivo comum.

A segunda consiste nas joint ventures verticais, que se tratam de empreendimentos comuns em que os *co-venturers* atuam em diferentes níveis do processo de fabricação dos produtos.

Paula Forgiane (FORGIANE, 2004, p. 467) bem define esse instituto ao afirmar que:

"as concentrações verticais se dão entre agentes econômicos que atuam em diferentes níveis da cadeia produtiva", isto é, "é vertical se os partícipes desenvolvem suas atividades em mercados relevantes, a 'montante' ou a 'jusante', ou seja, concentrados no processo produtivo ou de distribuição do produto".

Finalizando as classificações por concentração, temos a existência das joint ventures aglomeradas, que são aquelas provenientes de setores distintos e que se unem afim de trazer inovação para os mesmos. Assim, seus produtos e serviços não possuem qualquer relação de concorrência ou complementariedade.

## **5. Constituição**

### **5.1 Órgãos Incentivadores**

A formação de novas joint ventures tem crescido a cada dia, especialmente pela dinamicidade do mercado comercial.

Não obstante, a globalização tem contribuído para que determinados países tenham interesse em ingressar no mercado de um país estrangeiro, vendo a constituição de uma joint venture como melhor maneira para tanto.

Destaca-se que, por vezes, a criação de uma joint venture não irá beneficiar apenas os participantes desse empreendimento comum, mas movimentar para melhor a economia das regiões em que atua, razão pela qual essas associações acabam por contar com o estímulo de diversos órgãos nacionais e internacionais. Como por exemplo, podemos citar algumas prefeituras, que visam atrair investidores, agências de desenvolvimento e bancos de investimentos estaduais.

No Brasil, as joint ventures contam com o apoio de órgãos como: BNDES na esfera federal. Esse banco atua com várias linhas de financiamento e ainda se disponibiliza a participar de determinados empreendimentos; SEBRAE (Serviço de Apoio à Micro e Pequenas Empresas); INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial); SIPRI (Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia para Empresas; e, DPC (Departamento de Promoção Comercial).

Na esfera internacional, destacam-se as câmaras de comércio americanas, italiana e francesa. Estas câmaras visam promover oportunidades de negócios em outros países, revertendo em progresso econômico para sua nação.

Ainda neste âmbito temos institutos incentivadores importantes tais como os Bureau de Rapprochement des Entreprises (BRE), o Business Cooperation Network (BC-NET), o TIPS – Sistema de Promoção de Informações Tecnológicas, com sede no Uruguai, os Eurocentros (em São Paulo, na FIESP) ou os EIC - Euro Info Centers, entre outros.

## **5.2**

### **Acordo base e contratos satélites**

Afirma o ilustre jurista Eros Roberto Grau que:

“inexiste o conceito jurídico de joint venture, como produto de reflexão, suma de idéias, signo ou ponto terminal de norma jurídica, já que esta figura, como tal, não é contemplada em nosso direito positivo” (Ribeiro, 2003, p. 403).

Assim, o chamado empreendimento comum para o direito brasileiro é apenas suscitado como um mero contrato ou a formação de uma sociedade.

Apesar de não haver na legislação societária uma forma particular, a constituição de uma joint venture deverá obedecer aos requisitos gerais para validação dos negócios jurídicos dispostos no artigo 104 do Código Civil brasileiro, a saber: capacidade das partes, objeto lícito, possível e determinável e forma prescrita ou não defesa em lei.

Outrossim, o empreendimento comum pode vir a se concretizar verbalmente ou por escrito, explícita ou implicitamente, tacitamente, entre outras formas.

Não obstante, a joint venture poderá ser constituída por meio de consórcios de empresas, fusão, cisão, nova sociedade e aquisição de participação acionária. Essas possibilidades apenas não encontram barreiras caso não haja forma prescrita em lei.

Ultrapassadas as formas, cabe destacar que o processo de constituição pode ser dividido em duas etapas ou dois contratos – base e satélites.

O primeiro instrumento contratual consiste na confecção de um acordo base ou contrato mãe, documento que irá estabelecer os elementos básicos do empreendimento comum e poderá ser formalizado por meio de um protocolo de intenções, carta ou *agreement*.

O acordo-base é “uma espécie de Carta- Magna que inclui os pontos essenciais que não merecem discussão” (BAPTISTA, 1992, p. 216).

Sendo assim, a formalização de um acordo base será o documento mais importante da joint venture, na medida em que se assemelhará a uma Carta Magna, uma vez que dele sairão as diretrizes e orientações mais importantes a organização do empreendimento comum.

Dentre as condições inseridas no acordo base, podemos destacar, sem taxatividade:

- Cláusula de qualificação das partes;
- Cláusula de intenções;
- Cláusula de objeto;
- Direitos e deveres das partes;
- Cláusula de lei aplicável;
- Cláusula de solução de conflitos;
- Cláusula de *hardship*,<sup>4</sup>
- Cláusula de localização de planta;
- Cláusula de definição técnica e viabilidade do projeto;
- Cláusula de administração e gerenciamento.

---

<sup>4</sup> As cláusulas de *hardship*, prevêm a renegociação pelas partes dos termos contratuais, quando a execução houver se tornado inútil ou demasiado onerosa para uma delas, em vista das modificações imprevistas de circunstâncias. 78 Revista de Informação Legislativa ... estas têm seu conteúdo inspirado nas teorias da cláusula *rebus sic stantibus*.

Ressalta-se que este acordo base poderá ou não desaparecer até que entre em vigor os estatutos ou regulamento do empreendimento comum a ser constituído.

Conclui-se, portanto, que o acordo base tem como fim definir a essência da joint venture como um todo. Contudo, ainda restarão diversas questões a serem negociadas pelos co-ventures, pois, sendo o acordo base comparado a uma Carta Magna, constarão ali os fundamentos e bases do negócio, sendo certo que a partir deste é que o empreendimento comum passará a se organizar.

Neste sentido, pela comparação do acordo base a uma Carta Constitucional, de certo que haverá necessidade de um documento abaixo desta que irá dispor das peculiaridades do empreendimento, especialmente para as *corporate joint ventures*. Este documento é conhecido como contrato satélite.

Luiz Olavo Baptista (BAPTISTA, 1992, p. 266), cita em sua obra o autor francês Beguin, o qual propõe em uma interessante comparação entre o acordo-base e a Magna Carta, afirmando que ambos definem os direitos e deveres fundamentais, mas que no caso especial do acordo-base, estabelecem-se os direitos e deveres fundamentais dos *co-ventures* a serem delimitados nos acordos satélites.

A doutrina define que os acordos-satélites formam uma rede de contratos complementares que tratam de aspectos específicos da joint venture.

A ilustre Maristela Basso (MARISTELA, 1998, p. 232-233) ressalta que estes contratos podem:

“ser feitos separadamente, formando uma rede de acordos satélites, ou figurarem como anexos do acordo base. Na primeira hipótese, a estrutura é mais fácil de ser negociada porque vai sendo construída paulatinamente, e os contratos são assinados na medida em que as

partes chegam a um consenso sobre o seu conteúdo. (...) na segunda hipótese, dos anexos, todos devem ser assinados conjuntamente com o acordo-base. Por outras palavras, tudo é negociado e concluído conjuntamente”.

Oportunamente, compete citar as diversas questões que podem ser inseridas nos acordos satélites, em destaque na Revista Âmbito Jurídico<sup>5</sup>:

- Qualificação das partes e endereço para envio de comunicações;
- A intenção explícita da criação da joint venture;
- A definição do objeto –que deve necessariamente ser lícito- e descrição do âmbito de atuação da joint venture;
- Definição, detalhes e localização do projeto;
- Exposição dos interesses das partes com relação ao empreendimento;
- Duração do ajuste;
- Se joint venture societária, a definição do modelo legal de sociedade que será adotado, as contribuições a que se obrigam os sócios, e os direitos de participação que caberão a cada um;
- Cláusula referente à imprevisão, força maior ou caso fortuito;
- Composição e atribuição dos órgãos da administração;
- Acordo para gestão, representação e delegação de poderes;
- Preferência para adquirir a participação do sócio que pretender transferir a terceiros;
- Tecnologia empregada e vedação de trespasse de tecnologia;
- Aporte de capital inicial e sucessivo, ou de bens, inclusive equipamentos;
- Mecanismos de fiscalização e de controle, inclusive por auditoria externa;
- Cláusulas de sigilo e fórmulas de publicidade;
- Mecanismos de prestação de contas;
- Modificações no acordo-base, dissolução e cláusulas rescisórias;

---

<sup>5</sup> Disponível em: < [http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=6843](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6843) >. Acesso em: 16 de dezembro de 2013.

- Idioma oficial que deve prevalecer em caso de interpretação do contrato e solução de controvérsias;
- Legislação aplicável, foro competente ou cláusula de arbitragem.

Ressalta-se dentre os pontos supracitados, os mecanismos de fiscalização e de controle, devidamente abordados por Luiz Olavo Batista (BAPTISTA, 1992, p. 266):

“Os contratos de joint venture são criados a partir de um acordo-base em torno do qual gravitam os contratos satélites, sendo seus objetivos realizados por um órgão de gestão e controle que pode ser uma pessoa física ou jurídica, mandatária, formal como uma sociedade por ações, ou informal, como o gerente de um consórcio”.

Assim, nem todas as condições necessariamente irão constar no contrato de constituição da joint venture, podendo ser negociadas no decorrer do empreendimento.

De toda forma, é nesta etapa de constituição que os co-ventures poderão optar pela criação de uma nova sociedade e seu tipo societário.

Destaca-se que a joint venture, se enquadrará em qualquer tipo societário que conste no país em que a mesma for originada, em razão de sua flexibilidade.

Na legislação brasileira, as joint ventures podem ser constituídas por meio das sociedades anônimas, limitadas, em nome coletivo, em comandita simples e sociedades de capital e indústria. Neste caso, a legislação a ser aplicada será aquela disposta ao tipo societário escolhido.

De todas estas, as mais utilizadas no direito brasileiro são as sociedades anônimas e limitadas, razão pela qual serão mais abordadas no presente trabalho, em tópico abaixo.



Contudo, inicialmente, é necessário destacar duas cláusulas de grande relevância na constituição das joint ventures.

### **5.3 Cláusula de não concorrência**

A Lei 12.529/11, que estrutura o sistema brasileiro de defesa da concorrência, dispõe que as joint ventures são consideradas atos de concentração:

“Art. 90. Para os efeitos do art. 88 desta Lei, realiza-se um ato de concentração quando:

I - 2 (duas) ou mais empresas anteriormente independentes se fundem;

II - 1 (uma) ou mais empresas adquirem, direta ou indiretamente, por compra ou permuta de ações, quotas, títulos ou valores mobiliários conversíveis em ações, ou ativos, tangíveis ou intangíveis, por via contratual ou por qualquer outro meio ou forma, o controle ou partes de uma ou outras empresas;

III - 1 (uma) ou mais empresas incorporam outra ou outras empresas; ou

**IV - 2 (duas) ou mais empresas celebram contrato associativo, consórcio ou joint venture.”**

Atos de concentração consistem na união de dois ou mais agentes concorrentes ou não, ao se unirem, passam a deter vantagem econômica sobre os demais<sup>6</sup>, onde conforme já informado e qualificado em tópico anterior, esse instituto se divide em três categorias: horizontais, verticais e conglomerados.

Paula Forgioni (FORGIONI, 2005, p. 464) apresenta as várias as razões da concentração, a saber: tentativas de neutralização da concorrência entre os agentes econômicos; viabilização de economias de escala e melhor aproveitamento dos recursos; preservação da atividade

---

<sup>6</sup> <http://jus.com.br/artigos/17646/defesa-da-concorrenca-atos-de-concentracao#ixzz2nSmBTNJI>

empresarial; opção de investimento de capital; aumento de mão-de-obra qualificada, atração de crédito no mercado, entre outros.

Pela análise do artigo 88 da referida Lei, quando a companhia possuir faturamento bruto anual de mais de R\$ 750 (setecentos e cinquenta milhões de reais) seus atos devem ser submetidos à análise do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE). A única exceção a essa exigência é a disposta no artigo 90 da mesma lei, que dispensa o controle em casos de criação de joint ventures para participação em licitações públicas.

Não obstante, o CADE exige em sua Resolução nº 1/2012 que as joint ventures devem manter estruturas físicas separadas, sem alteração de suas condições concorrenciais até a apresentação de sua decisão:

“Art. 108. O pedido de aprovação de atos de concentração econômica a que se refere o art. 88 da Lei no 12.529, de 2011, será prévio.

§2o As partes deverão manter as estruturas físicas e as condições competitivas inalteradas até a apreciação final do Cade, sendo vedadas, inclusive, quaisquer transferências de ativos e qualquer tipo de influência de uma parte sobre a outra, bem como a troca de informações concorrencialmente sensíveis que não seja estritamente necessária para a celebração do instrumento formal que vincule as partes.”

Mas não somente esses critérios importam para fins de controle do respectivo órgão, especialmente porque muitas vezes as companhias inserem nos contratos de constituição das joint ventures uma cláusula de não concorrência.

Ressalta-se que a cláusula de não concorrência é classificada segundo a doutrina como uma obrigação de não fazer, em que as Partes se obrigam a não concorrer com o objeto do empreendimento comum.

Contudo, muitas vezes, a inclusão dessa cláusula acaba por abrir espaço para mascarar práticas anticoncorrenciais, pois quando da formação do empreendimento comum, muitas empresas visam eliminar ou restringir a concorrência.

O CADE entendeu por bem editar súmulas importantes sobre a matéria, senão vejamos a primeira:

Súmula nº 04: “É lícita a estipulação de cláusula de não-concorrência na vigência de joint venture, desde que guarde relação direta com seu objeto e que fique restrita aos mercados de atuação”.

Assim, inicialmente, a inserção da cláusula de não concorrência nos contratos de joint venture deve ser necessária para viabilidade do negócio e desde que se restrinja ao seu mercado de atuação.

No primeiro sentido, a admissibilidade da cláusula de não concorrência é aplicável em casos em que há algum fator relevante para o negócio, tal como segredos industriais, conhecimentos tácitos, reputação, entre outros.

Assim, quando da análise da inserção da cláusula de não concorrência pelo CADE, esse órgão analisa o cumprimento de requisitos básicos como a indispensabilidade e limite espacial.

No que tange ao prazo aplicável, o CADE entende que a cláusula deve ser válida pelo período de 5 (cinco) anos.

Salienta-se que esse prazo pode ser flexibilizado, mediante liberação do próprio órgão<sup>7</sup>, através da comprovação da necessidade de maior prazo em benefício dos interesses da joint venture.

Ademais, destaca-se outra exceção, apresentada pela Súmula nº 05, que trata da vigência da cláusula de não concorrência após a alienação de estabelecimento:

---

<sup>7</sup> CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. Parecer ProCADE nº 213/2009 no AC 08012.011642/2008-72. Relator: Vinícius Marques de Carvalho.

“Súmula nº 05: É lícita a estipulação de cláusula de não-concorrência com prazo de até cinco anos da alienação de estabelecimento, desde que vinculada à proteção do fundo de comércio”.

Esse entendimento resultou de determinação expressa do Código Civil, em seu artigo 1.147:

“Art. 1.147. Não havendo autorização expressa, o alienante do estabelecimento não pode fazer concorrência ao adquirente, nos cinco anos subsequentes à transferência”.

Destaca-se que todo entendimento até agora apresentado é resumido em decisão proferida pelo CADE no Parecer nº 213/2009:

“O contrato estabelece cláusula de não concorrência cujo prazo, (...) é superior aos 5 (cinco) anos que este Conselho aceita como período máximo para vigência de obrigações desta natureza.”

“(.) não se observa, no instrumento contratual, a delimitação espacial de sua vigência. Também aqui, portanto, o pacto de não concorrer colide com a jurisprudência desse CADE, uma vez, segundo entendimento sedimentado dessa autarquia, a cláusula de não concorrência deve ser limitada ao território ao qual a empresa alienante tenha introduzido os produtos antes do negócio. (...) Assim, determino que a validade dessa cláusula de não concorrência seja restringida ao prazo de 5 anos, a contar do fechamento da operação, e que sua abrangência geográfica seja limitada aos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, por serem as únicas unidades da Federação nas quais a ANB Farma, empresa alienante, já exercia suas atividades de distribuição de medicamentos e artigos de perfumaria”.<sup>8</sup>

Por todo exposto, verifica-se que a cláusula de não concorrência é usual em atos de concentração, especialmente nos contratos de constituição das joint ventures. Contudo, a inserção dessa cláusula merece prévia análise e validação do CADE, como órgão controlador das práticas

---

<sup>8</sup> CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. AC 08012.009079/2008-72.  
Relator: Olavo Zago Chinaglia.

anticoncorrenciais, especialmente mediante a aplicação das súmulas nº 04 e 05 que tratam dos empreendimentos comuns.

#### **5.4** **Cláusulas de resolução de conflitos**

É usual que nos contratos de constituição das joint ventures o co-ventures entendam por bem incluir uma cláusula compromissória, que se constitui como a inserção do procedimento arbitral como forma de resolução de futuros litígios.

O artigo 4º da Lei de Arbitragem nº 9.307/96 apresenta a definição desse instituto:

“Artigo 4º A cláusula compromissória é a convenção através da qual as partes em um contrato comprometem-se a submeter a arbitragem os litígios que possam a vir a surgir, relativamente a tal contrato.”

Buscando o entendimento da doutrina, podemos citar as definições de César Fiuza (FIUZA, 1995, p. 106-7):

“É o pacto acessório pelo qual as partes convêm em submeter à jurisdição arbitral as disputas que surjam no transcorrer de determinada relação jurídica, em termos genéricos, sem menção à espécie de litígio nem ao nome dos árbitros”.

"Cláusula compromissória (*pactum de compromittendo*), é aquela constante no contrato realizado entre as partes com objetivo de levarem a termo as divergências existentes entre elas, ficando a questão submetida à arbitragem, que se realizará pelos árbitros escolhidos pelas mesmas".

Oportuno ressaltar que a cláusula compromissória não pode ser confundida com o compromisso arbitral, pois este, na verdade, se trata de compromisso assumido pelas Partes de que os árbitros irão atuar em controvérsia específica.

A lei de arbitragem também apresenta a definição desse instituto em seu artigo 9º:

“Art. 9º O compromisso arbitral é a convenção através da qual as partes submetem um litígio à arbitragem de uma ou mais pessoas, podendo ser judicial ou extrajudicial.”

Na doutrina, Alfredo Buzaid (BUZOID, 1958, p. 13) define o compromisso arbitral da seguinte maneira: “Chama-se compromisso o ato pelo qual as partes capazes de contratar podem louvar-se em árbitros, mediante documento escrito, a fim de que resolvam uma controvérsia”.

Assim, a cláusula compromissória diverge do compromisso arbitral, vez que a primeira sujeita à arbitragem litígios futuros, já no segundo, as partes submetem uma questão controvertida específica.

Salienta-se que, especificamente para as joint ventures, a inserção da cláusula compromissória é importante na medida em que poderá favorecer o bom andamento do empreendimento comum, através de breves soluções à litígios que podem prejudicar seu êxito.

Não obstante, a cláusula arbitral irá especificar as modalidades de execução das obrigações assumidas pelos co-ventures e completar lacunas contratuais que possam aparecer.

Desta forma, percebe-se que, a função assinalada ao árbitro é a de um poder decisório, substitutivo ou integrativo da vontade das partes, assim, os tipos de divergências em que se usa a arbitragem são diversos como, por exemplo, avaliação de bens a serem incorporados à empresa, fixação de remuneração de diretores, estabelecimento dos deveres e obrigações deste, saída ou admissão de dirigentes que devam ser escolhidos de comum acordo pelas partes, distribuição de dividendos, estabelecimento de prioridades na liquidação de fornecimentos, dentre outros.

Outra posição importante da cláusula compromissória é a possibilidade de a turma arbitral decidir em casos de controvérsias originadas em joint ventures que preveem em seu acordo base o poder igualitário e de veto.

Complementando o entendimento acima, Andrea Astolfi (ASTOLFI, 1981, p. 66) define que a função do árbitro é mais complexa:

“É assim transferida ao árbitro, não tanto a função de órgão jurisdicional, mas sim, em certo sentido, de órgão de integração e gestão do contrato, sendo a ele demandada, contratualmente, a competência para interferir na determinação das modalidades de execução das obrigações singulares quando as partes não concordam sobre seu conteúdo”.

Por todo exposto, verifica-se a importância da cláusula compromissória nos contratos de joint ventures, de forma a solucionar litígios que podem acabar culminando no insucesso do empreendimento comum.

Ultrapassada a cláusula compromissória e ainda permanecendo no quesito resolução de conflitos, há de se ressaltar que de acordo com o artigo 2º da Lei de Arbitragem, as partes contratantes, ao optarem pela arbitragem, podem escolher ainda se ela será de direito ou de equidade.

No julgamento de direito, o árbitro utilizará a lei para julgar. Já na arbitragem por equidade, o árbitro julgará utilizando o bom senso, atuando como um *amigable componedor* ou *ex aequo et bono*.

Dessa forma, o julgamento por equidade entende que:

“a melhor interpretação da lei é a que se preocupa com a solução justa, não podendo o seu aplicador esquecer que o rigorismo na exegese dos textos legais pode levar a injustiças” (DINIZ, 2004, p. 178).

Para a doutrina, o poder de julgar, segundo a equidade, constitui poder de apagar a incidência e de aplicar outro direito que aquele que incidiu; portanto, volta à revelação, incidência e aplicação da regra jurídica simultânea<sup>9</sup>. Assim, evita-se que, em muitas situações, a estrita aplicação do Direito traga consequências danosas à justiça; pois, não raro, pratica injustiça o magistrado que, com insensibilidade formalística, segue rigorosamente o mandamento do texto legal (REALE, 1998, p. 300).

Não restam dúvidas, portanto, das vantagens oferecidas pela arbitragem de equidade em relação à arbitragem convencional.

Contudo, ao inserir esse contexto para as joint ventures, o entendimento de que o julgamento por equidade é perfeito cai por terra, pois encontra diversas barreiras neste tipo de sociedade tão peculiar.

Uma delas está inserida no âmbito das joint ventures internacionais, em que há a desconfiança por um dos co-ventures em relação às arbitragens internacionais, não obstante a existência de disciplinas locais de necessária aplicação. Ademais, o contrato internacional de joint venture pode ser oposto tanto em instâncias privadas, quanto públicas.

Andrea Astolfi (ASTOLFI, op. cit., p. 66.) resume esse entendimento ao afirmar que “o contrato é um instrumento de política econômica do país hóspede, onde nem sempre se encontram o adequado respeito às decisões fundadas sobre a interpretação da vontade das partes à luz de critérios equitativos”.

Conclui-se então que o julgamento por equidade nem sempre pode ser a melhor solução de conflitos entre as joint ventures, razão pela que usualmente aplica-se o julgamento de direito, utilizando a solução legalmente correta.

---

<sup>9</sup> PONTES DE MIRANDA, *Tratado de direito privado*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984, p. 377.



## 6.

### Particularidades das Joint ventures constituídas sob o regime das sociedades limitadas e anônimas

#### 6.1

##### Sociedades limitadas

Convém destacar que no Brasil, a doutrina entende que as sociedades limitadas possuem uma característica relevante: a presença da *affectio societates*, definida como a disposição dos sócios em manter o esforço ou investimento comum (COELHO, 2005, p. 388).

No entendimento de Azeredo Santos (SANTOS, 1965, p. 197), a *affectio societates* seria a “contribuição para o capital visando fim comum, através do esforço coletivo”.

Complementando, Fran Martins (MATINS, 1990, p. 212) define esse instituto como sendo "o desejo de estarem os sócios juntos para a realização do objeto social."

Lobo (LOBO, p. 51), por sua vez, define como:

“a vontade firme de os sócios unirem-se, por comungarem de idênticos interesses, manterem-se coesos, motivados por propósitos comuns, e colaborarem, de forma consciente, na consecução do objeto social da sociedade.”

A presença da *affectio societates* acaba por determinar diversas condutas que deverão ser aplicadas por seus sócios, como por exemplo, a boa-fé, o dever de lealdade (COELHO, 2005, p.411; RETTO, 2007, p.192; FAZZIO JUNIOR, 2003, p.160.); dever de fiscalização (RETO, 2007, p.193); dever de trabalho (TOKARS, 2007, p.143); dever de colaboração (AVELÃS NUNES, 2007, p.44); dever de votar de acordo com o interesse societário (AVELÃS NUNES, 2007, p.145) e integralização do capital (incluindo a exata estimação dos bens, evicção, obrigações sociais e reposição dos lucros) (CALÇAS, 2003, p. 89- 104.).

Assim, verificamos que a *affectio societates* é instituto tão importante nas sociedades limitadas, pois é ela que irá trazer as melhores formas de comportamento dos sócios e inclusive será decisiva, por exemplo, quando da quebra da *affectio*.

Ocorre que nos encontramos diante de um impasse, pois nem sempre esse instituto está presente na constituição das joint ventures, que por vezes podem ser sociedades de capital.

É impossível não nos questionarmos como ficaria a dissolução de uma joint venture formada de capital e que seja constituída na modalidade limitada, especialmente porque não haveria que se falar em dissolução por quebra de *affectio*, mas mero inadimplemento contratual.

Entende-se, portanto, que há uma exceção, dada a natureza “diferenciada” de uma joint venture, onde seriam necessários outros critérios antes de se apreciar a forma de dissolução total da sociedade. Neste sentido, caberia verificar se a sua finalidade não é mais importante, o que possibilitaria a preservação da atividade, ainda que contrariando os interesses de um dos participantes.

Outra particularidade das sociedades limitadas consiste no fato de que por vezes os acionistas verificam a necessidade de um acordo parassocial, de efeito interpartes, que aborde alguns temas não dispostos no contrato social, tais como distribuição de resultados, indicação de veto a administradores, aquisições de quotas, entre outros. Este tipo de documento é definido como acordo de quotistas.

Sergio Campinho (CAMPINHO, 2005. p. 152) brilhantemente apresenta sua definição para esse documento:

“Na hipótese de acordo de cotista, verificando-se no contrato a utilização subsidiária da Lei das S/A, não se tem dúvida da possibilidade de sua celebração pelos sócios, aplicando-se à espécie o disposto no artigo 118 da Lei 6.505/76, com as necessárias

adaptações ao tipo societário de limitada. Todavia, ainda na ausência da preferida previsão, regramo-se supletivamente a limitada pelas normas da sociedade simples, sustentamos ser possível aos quotistas a celebração do pacto, por aplicação analógica do preceito que não violenta sua natureza e apresenta-se como regra benéfica aos cotistas, ao permitir que regulem o exercício de certos direitos.”

Sendo assim, o acordo de acionistas poderá se utilizado pelas sociedades limitadas através da aplicação supletiva da Lei 6.404/76 – Lei das Sociedades Anônimas, que em seu âmbito se chamará acordo de quotistas.

No âmbito do Código Civil, essa modalidade de acordo parassocial também é normatizada, observando as disposições do artigo 997, que trouxe expressamente a possibilidade da existência de “pacto separado” entre os sócios de uma sociedade limitada, ficando sua eficácia perante terceiros condicionada ao fato de não dispor contrariamente ao contrato social.

Inserindo as joint ventures no presente contexto, temos que o acordo de quotistas pode se caracterizar como instrumento eficaz para definição de direitos e obrigações não dispostos minuciosamente no contrato social, inclusive o ponto controverso relacionado a *affectio societatis*.

## **6.2** **Sociedades anônimas**

Uma das características das sociedades anônimas é a livre circulação de ações, pois normalmente associam capitais e não pessoas, incorporando os direitos dos acionistas em um título de crédito. Assim, cada sócio pode se fazer substituir facilmente.

Por outro lado, a maioria das joint ventures não sobrevivem em um cenário de ampla circulabilidade de sócios, uma vez que tal fato poderá dificultar o alcance dos objetivos iniciais, especialmente porque se trata de

junção de duas empresas que visam a união de esforços para um objetivo comum (intuitus personae).

Diante desse cenário, abriu-se um mecanismo facilitador das joint ventures constituídas sob o tipo societário anônimo. Esse mecanismo consiste na possibilidade de inserção, no Estatuto Social, de cláusula de restrição à circulação das ações, de forma que terceiros indesejados não venham a figurar em seu quadro societário. Essa cláusula de restrição possui três subtipos, conforme adiante demonstrado.

A primeira é denominada como cláusula de Primeira Oferta. Neste caso, havendo a intenção de um dos sócios em alienar suas ações, o mesmo deverá ofertá-las inicialmente ao outro sócio, nas mesmas condições que ofereceria a terceiro comprador. Assim, o sócio poderá decidir pela compra das ações no todo ou em parte, e, não havendo interesse do mesmo na referida aquisição, as ações poderão ser disponibilizadas àqueles que não integram o empreendimento comum.

A segunda cláusula é denominada Venda Conjunta. Para estes casos, o sócio que desejar vender suas ações deverá notificar o outro apresentando o nome do potencial comprador, o quantitativo de ações em venda, bem como as condições de negociação. O outro sócio, no entanto, terá a disponibilidade de ofertar para o mesmo comprador uma quantidade proporcional de suas ações, nas mesmas condições.

A terceira e última cláusula consiste na junção das duas restrições acima. Sendo o sócio notificado, o mesmo poderá escolher entre não optar pela compra das ações do outro, liberando-as a terceiro comprador; adquirir as ações nos termos apresentados; ou, vender suas ações nos termos da cláusula de venda conjunta.

Salienta-se que quando da inserção das cláusulas supracitadas, é certo que as mesmas discriminarão detalhadamente suas condições, de

forma que não restem dúvidas quanto às obrigações assumidas pelos sócios.

Ademais, as restrições supracitadas não são taxativas, sendo certo que outras possibilidades podem ser inseridas, afim de melhor adequar as necessidades das joint ventures em sua composição de sociedade anônima.

Neste sentido, compete destacar outra possibilidade de restrição que consiste na alteração do modo de deliberação das joint ventures constituídas em sociedade anônima, excepcionando o princípio majoritário.

Pela grande quantidade de sócios da sociedade anônima, impera a maioria dos votos para as deliberações da companhia, especialmente pela ausência da *affectio societatis*. Para as joint ventures, o princípio majoritário também não poderia ser afastado, mas há a possibilidade de restrição do mesmo através da inserção de restrições ao modo de deliberação, mediante consenso entre os seus componentes.

A primeira restrição ao modo de deliberação seria a inserção de cláusula determinando que a vontade de apenas um dos sócios irá prevalecer em todas as decisões, sem afastar a possibilidade de veto de alguns assuntos pelos demais sócios.

A segunda restrição consiste na inserção de cláusula em que a vontade de apenas um dos sócios irá prevalecer em assuntos de natureza específica.

Temos ainda a possibilidade de inserção de cláusula que possibilita que um terceiro desempate as deliberações. Ressalta-se que este terceiro por vezes irá possuir algumas ações, de forma a alcançar a maioria com um dos sócios.

Como última restrição, temos a inserção da cláusula conhecida como “*buy or sell*”, em que, havendo divergências, o sócio poderá ofertar suas ações ao outro e vice-versa.

Finalizando as particularidades relacionadas às joint ventures constituídas sob o regime das sociedades anônimas, é importante destacar que, no que tange ao sócio controlador, haverá um exceção, tendo em vista que nos empreendimentos comuns prevalece a forma associativa e participação de todos na gestão. Assim, todos os sócios exercerão em comum a gestão da sociedade.

Ressalta-se que a ausência de controle não exime os sócios das responsabilidades que são aplicadas aos controladores das demais sociedades constituídas sob o presente tipo societário.

## **7. Exemplos de Joint Ventures**

Destacados a origem, definição e as demais considerações a respeito das joint ventures, compete apresentar exemplos desses empreendimentos comuns que demonstram de forma prática todo o conceito apresentado neste trabalho:

### **Magneti Marelli x Hero – Índia**

A Magneti Marelli, subsidiária do grupo Fiat, se uniu a Hero MotoCorp, uma das maiores fabricantes de motocicletas da Índia para a criação de uma joint venture.

O empreendimento comum visa a produção de sistemas de powertrain para o mercado de motociclismo indiano, que move uma venda de 15 milhões de unidades por ano, conforme Eugênio Razelli, CEO da Magneti Marelli.

De acordo com as co-ventures, entre os trabalhos a serem desenvolvidos, estão tecnologias para obter melhor desempenho de motor, redução de consumo e de emissões, “abrindo o caminho para uma mobilidade mais sustentável em conformidade com os futuros limites para as emissões de poluentes”.

Interessante destacar que a própria Magneti Marelli foi fundada em 1919 como uma joint-venture entre a Fiat e a Ercole Marelli, sendo batizada de F.I.M.M.

### **Solazyme x Bunge – Brasil**

As americanas Salazyme e Bunge se uniram para a criação de uma joint venture visando a produção de óleo renovável em escala comercial no Brasil. De acordo com as empresas, a união de investimentos de cada co-venture alcançou a ordem de 100 milhões de dólares.

Ressalta-se que cada co-venture possui uma habilidade importante para alcance dos objetivos do empreendimento comum que consiste na construção e operação de uma fábrica de óleos renováveis, com capacidade anual projetada de 100.000 toneladas de óleos e operará sob o nome Solazyme Bunge Produtos Renováveis Ltda.

Neste sentido, a Solazyme é uma empresa de óleos renováveis e bio-produtos que transforma uma gama de açúcares à base de plantas e de baixo custo em óleos de alto valor. Já a Bunge é uma das principais empresas de agronegócio e alimentos do Brasil e uma das maiores exportadoras.

"Com o anúncio deste investimento, a Bunge, presente no Brasil há 107 anos, reforça seu compromisso com o desenvolvimento do país, participando não só do crescimento sustentável do agronegócio brasileiro, como também no desenvolvimento de novas tecnologias que alavanquem a produtividade e a excelência industrial, gerando empregos e riquezas", afirma Pedro Parente, presidente e CEO da Bunge Brasil.

### **Ford x Volkswagen – Brasil e Argentina**

A associação das companhias Ford e Volkswagen originou a joint venture Autolatina no ano de 1987, com 49% das ações pertencentes a primeira e 51% das ações pertencentes a segunda.

O objetivo desse empreendimento comum era integrar suas fábricas e operações, visando o aumento de suas taxas de lucro, e, juntas passaram a controlar 60% do mercado brasileiro e 30% do mercado Argentino.

Essa joint venture enfrentou diversas barreiras para permanecer atuando. Os primeiros problemas foram a falta de investimento das matrizes e dificuldade de troca de conhecimento técnico, dada a grande concorrência entre as empresas. A grande concorrência, inclusive, trouxe



mais dificuldades, pois apesar da união, as companhias permaneceram disputando o lançamento de novos carros no mercado.

Ademais, a joint venture encontrava dificuldades em razão do amplo congelamento de preços no Brasil e em outras horas em razão da supervalorização da moeda brasileira.

O estopim foram as inúmeras divergências na forma de criação e lançamento de novos modelos de automóveis. Não obstante, as marcas perceberam que com a joint venture estavam perdendo terreno para outras empresas concorrentes, culminando a separação das duas empresas no ano de 1996.

### **Uralkali x Felda - Malásia**

A companhia Russa Uralkali, maior produtora mundial de potássio, se uniu com a Autoridade Federal de Desenvolvimento de Terras da Malásia (Felda), principal acionista da Felda Global Ventures Holdings Bhd (FGV), a terceira maior responsável por cultivo de palma no mundo.

Essa união visa a criação de uma joint venture, cujo objetivo é a distribuição de potássio na Malásia, contribuindo para o aumento de vendas da Uralkali no sudeste asiático, que é um importante produtor global de óleo de palma.

A criação da joint venture foi necessária para as companhias, tendo em vista o aumento da competição entre os produtores de potássio na região.

Ressalta-se que a Malásia, juntamente com outros países do sudeste asiático, é um grande mercado para o nutriente de lavouras devido à demanda de sua indústria de óleo de palma.

### **Chery x Valeo - China**

A chinesa Chery, maior montadora independente de seu país e a Valeo, fabricante francesa de autopeças, decidiram se unir para a criação da joint venture denominada Wuhu Valeo Lighting Systems Automobile Co., Ltd."

Esse empreendimento comum tem como objetivo o desenvolvimento e a produção de sistemas de iluminação automotiva e se tornou real após a compra de 80% das ações da chinesa Ruby pela Valeo.

Ressalta-se que essa não é a única joint venture em que a Chery atua como co-venture. Nos últimos anos, a Chery estabeleceu parcerias com empresas como Fortune Global 500, incluindo PPG, Exxon Mobil, VDO Siemens, Bosch, ArvinMeritor, entre outras, sempre visando garantir sua entrada no mercado global e aprofundando, cada vez mais, sua estratégia de internacionalização, conforme declara Zhou Biren, presidente da Chery Internacional.

### **Hypermarcas x Aché x EMS x União Química Farmacêutica Nacional – Brasil**

A joint venture Bionovis é constituída pelos co-ventures Hypermarcas, Aché, EMS e União Química Farmacêutica Nacional e visa fomentar o desenvolvimento da indústria farmacêutica brasileira, incentivando a inovação de medicamentos, colaborando com os poderes públicos para implementar soluções e políticas de saúde pública.

A Hypermarcas firmou parceria com os laboratórios Aché, EMS e União Química Farmacêutica Nacional para constituição de uma joint venture denominada Bionovis - Companhia Brasileira de Biotecnologia Farmacêutica.

Destaca-se que a Hypermarcas é titular de ações representativas de 25% do capital social da Bionovis e essa companhia tem como principal

objetivo dentro da joint venture, a pesquisa, desenvolvimento, produção, distribuição e comercialização de produtos biotecnológicos.

## **8. Conclusão**

Desde o século XV, as companhias marítimas viam a necessidade de formar associações com o objetivo de alcançar um bem comum, seja pela busca de um conhecimento técnico, seja pela busca ao lucro.

Essa prática veio sendo aprimorada e aplicada a outras áreas comerciais com o passar dos anos e perdura até hoje, dando origem a uma associação denominada joint venture ou empreendimento comum.

A doutrina entende que as joint ventures podem ser definidas como uma associação contratual ou societária, em que duas ou mais empresas se unem visando diversos objetivos, tais como melhor alcance de mercado, aprimoramento de capacidade técnica (know how), lucro, entre tantos outros motivos, e, apesar de ser um instituto simples, as joint ventures são capazes de movimentar desde economias de pequenas regiões até as economias de países inteiros. Assim, cada vez mais se tornam importantes no mercado mundial.

A importância é tanta que a doutrina brasileira e internacional se incumbiu de dividir as joint ventures em classificações ligadas à nacionalidade de seus participantes, forma jurídica adotada, risco do empreendimento, relação de componentes, duração, participação dos co-ventures e formas de concentração.

Outrossim, as formas de constituição também são reconhecidas internacionalmente, especialmente os acordos base e contratos satélites que são os documentos que irão definir cada peculiaridade, desde a criação até o encerramento das joint ventures.

Dentre essas peculiaridades, podemos destacar cláusulas que poderão contribuir para o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos

comuns, tais como a cláusula de não concorrência e cláusula de resolução de conflitos ou arbitragem.

De certo que nem sempre as joint ventures prosperarão, especialmente porque encontram diversas barreiras em sua constituição, seja pela inflexibilidade dos co-ventures, seja pelas dificuldades que o mercado impõe.

Por esta razão, é necessário que antes da constituição de um empreendimento comum, os co-ventures analisem todas as vantagens e desvantagens que este tipo de associação pode trazer, a fim de comprovar se os prós serão maiores que os contras.

Por fim, pode-se concluir que as joint ventures tem sido relevantes no mundo globalizado e tem mudado não só o ambiente corporativo, mas a situação econômica de muitas regiões que de outra forma talvez não pudessem alcançar tamanho benefício.

Sendo assim, esse tema ainda trará diversos questionamentos e aprimoramentos por muitos anos, especialmente pela importância que vem alcançado no cenário brasileiro e internacional.

## 9. Referências Bibliográficas

LOBO, Carlos Augusto. **As Joint Ventures**. Vol. 1, Revista de Direito Renovar, 1995.

ASTOLFI, Andrea. **El contrato internacional de joint venture**. *Revista del Derecho Comercial y de las Obligaciones*, Buenos Aires, Depalma, n. 83, 1981.

BARROSO, Luís Roberto. **Dez anos da constituição de 1988**. Revista Trimestral de Direito Público, n. 20.

BAPTISTA, Luiz Olavo. **A joint venture – uma perspectiva comparatista**. *Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro*, abril/junho de 1981.

BASSO, Maristela. **Joint venture**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BUZAID, Alfredo. **Do juízo arbitral**. Revista dos Tribunais, São Paulo, n. 271, set. 1958.

CARMONA, Carlos Alberto. **A arbitragem no processo civil brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1993.

CRETELLA JÚNIOR, José. **Da arbitragem e seu conceito categorial**. Revista de Informação Legislativa, Brasília, n.98, 1988.

DE PLÁCIDO E SILVA. **Vocabulário jurídico**. Ed. Forense, 1987.

FIÚZA, César. **Teoria geral da arbitragem**. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 1995.

LORENZETTI, Ricardo. **Contratos associativos y joint venture**. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, Abril-Junho/1981.

MAGALHÃES, José Carlos de & BAPTISTA, Luiz Olavo. **Arbitragem comercial**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1986.

PONTES DE MIRANDA, Francisco Cavalcante. **Tratado de direito privado**. Rio de Janeiro: Editor Borsoi, vol. 26, 1959.

RASMUSSEN, U.W. **Holdings e joint ventures**. São Paulo: Aduaneiras, 1988.

RIBEIRO, Marilda Rosado de Sá. **As joint ventures na indústria do petróleo**. Rio de Janeiro: Renovar, 1997.

SIERRA, Humberto Briseño. **El arbitraje comercial**. Ciudad de México: Limusa, 1993.

SOUZA, Carlos Aurélio Mota de. **Evolução e conceito de equidade e sua influência na jurisprudência**. Tese de Doutorado em Direito, Universidade de São Paulo – USP, 1989.

TAVOLARO, Agostinho Toffoli. **Contratos internacionais de joint venture**. XIII Semana Jurídica da Unesp. Palestra realizada no dia 29 de agosto de 2001.

VALÉRIO, Marco Aurélio Gumieri. **Ainda sobre a constitucionalidade da Lei de Arbitragem**. Revista de Estudos Jurídicos Unesp, n.10, jan./jun. 2000.

Gherzi, Carlos Alberto. **Contratos civiles y comerciales**. Buenos Aires: Astrea, 1998.

LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. **A lei das S.A.** Rio de Janeiro: Renovar, 1992.

SANTOS, Theophilo de Azeredo. **Manual de Direito Comercial**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1965.

MARTINS, Fran. **Curso de Direito Comercial**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1990.

AVELÃS NUNES, A. J. **O direito de exclusão de sócios nas sociedades comerciais**. Coimbra: Livraria Almedina, 1968, p. 81 apud TOKARS, 2007.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Parecer ProCADE nº 213/2009 no AC 08012.011642/2008-72**. Relator: Vinícius Marques de Carvalho.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **AC 08012.009079/2008-72**. Relator: Olavo Zago Chinaglia.

FIÚZA, César. **Teoria geral da arbitragem**. Belo Horizonte: Ed. Del Rey, 1995.

CAMPINHO, Sérgio, **O direito de empresa**. 5. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2005.

AUTOMOTIVE BUSINEES. **Magneti Marelli firma joint venture com Hero da Índia**. 2013. Disponível em <<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/18633/magneti-marelli-firma-joint-venture-com-hero-da-india>>. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

BUNGE. **Solazyme e Bunge formam Joint Venture para produção de óleo renovável em escala comercial no Brasil.** Disponível em <<http://www.bunge.com.br/Imprensa/solazyme-e-bunge-formam-joint-venture-para-producao-de-oleo-renovavel-em-escala-comercial-no-brasil>>. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

WIKIPÉDIA. **Autolatina.** Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Autolatina>>. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

CHERY. **Chery firma joint venture com Valeo na China.** Disponível em <<http://www.cherybrasil.com.br/novidade/Chery+firma+joint+venture+com+Valeo+na+China/63>>. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

ESTADÃO. **Russa Uralkali faz Joint Venture para Distribuir Potássio na Malásia.** Disponível em <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia-geral,russa-uralkali-faz-joint-venture-para-distribuir-potassio-na-malasia,172347,0.html>>. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

BRASIL ECONÔMICO. **Hypermarcas Cria Joint Venture com Farmacêuticas.** Disponível em <[http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/hypermarcas-cria-joint-venture-com-farmaceuticas\\_114705.html](http://brasileconomico.ig.com.br/noticias/hypermarcas-cria-joint-venture-com-farmaceuticas_114705.html)>. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Subcontratação, Consórcio e Joint Venture.** Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/37311/subcontratacao-consorcio-e-joint-venture#ixzz2m9L0we70>>. Acesso em 15 de Dezembro de 2013.

CAROLINA PESTANNA. **Joint venture.** Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/23895/joint-venture#ixzz2mEEEdxnc>>. Acesso em 15 de Dezembro de 2013.

DAILLE COSTA TOIGO. **Defesa da concorrência: atos de concentração.** Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/17646/defesa-da-concorrenca-atos-de-concentracao#ixzz2nSmBTNJI>>. Acesso em 15 de Dezembro de 2013.