

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

GIOVANNA LINARD TEIXEIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM JOINT VENTURES

São Paulo

2024

GIOVANNA LINARD TEIXEIRA

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito para obtenção do título de
Bacharel no Curso de Direito da Universidade
Presbiteriana Mackenzie.

ORIENTADOR (A): Dr. Luiz Gustavo Friggi Rodrigues

São Paulo

2024

GIOVANNA LINARD TEIXEIRA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM JOINT VENTURES

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel no Curso de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Aprovado (a) em:

BANCA EXAMINADORA

Examinador(a): Armando Luiz Rovai

Examinador(a): Thaís Cíntia Cárnio

Examinador(a): Luiz Gustavo Friggi Rodrigues

RESUMO

No cenário empresarial contemporâneo, marcado pela globalização e pela busca incessante por novos negócios, as *joint ventures* surgem como uma solução lucrativa quando quer se aprender um *know-how* novo ou conquistar um novo mercado. Posto isso, este trabalho analisou a correlação entre governança corporativa e o sucesso das *joint ventures*, reconhecendo sua importância como um pilar fundamental para determinação do êxito dessa forma de parceria e para a prevenção de questões jurídicas futuras. Para isso, esta pesquisa adotou uma abordagem metodológica que abrange análise aprofundada de doutrinas e estudo de casos para evidenciar a necessidade de uma boa governança corporativa para sucesso o sucesso da *joint-venture*.

Palavras-chave: Governança corporativa, joint ventures, colaboração empresarial, sucesso empresarial.

ABSTRACT

In the contemporary business landscape, characterized by globalization and the relentless pursuit of new ventures, joint ventures emerge as a lucrative solution for acquiring new know-how or capturing a fresh market. Against this backdrop, this study analyzed the correlation between corporate governance and the success of joint ventures, acknowledging its significance as a cornerstone in determining the viability of such partnerships and in preempting potential legal issues. To this end, this research adopted a methodological approach encompassing comprehensive doctrinal analysis and case studies to underscore the imperative of robust corporate governance for the success of the joint venture.

Keywords: Corporate governance, joint ventures, business collaboration, business success.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 JOINT VENTURES	8
2.1 Classificações	9
2.1.1 Nacional e Internacional	9
2.1.2 Equity e Non-equity	9
2.1.3 Non-corporate e Corporate	10
2.1.4 Transitória e Permanente	12
2.2 As Formas Societárias Convenientes no Contrato de Joint Venture Societário	12
2.2.1 Da Sociedade Limitada	14
2.2.2 Da Sociedade Anônima	15
2.2.3 Sociedade com Propósito Específico (SEP)	17
2.3 Diferença entre Consórcio Contratual e Joint Venture constituída como Sociedade com Propósito Específico	18
2.4 Execução do Contrato de Joint Venture	19
2.5 Cláusulas Relevantes para a Constituição de uma Corporate Joint Venture	20
2.6 A Saída de um Co-Venture	21
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA	23
3.1 História	23
3.2 Princípios	25
3.2.1 Integridade	25
3.2.2 Transparência	26
3.2.3 Equidade	26
3.2.4 Responsabilização (Accountability)	27
3.2.5 Sustentabilidade	27
3.3 Leis Brasileiras e Código Brasileiro de Governança Corporativa	28
3.3.1 Governança Corporativa e a Lei Anticorrupção - Lei 12.846/13	29
4 AS FORMAS DE INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM JOINT VENTURES	31

4.1 Desafios Encontrados na Governança Corporativa em Joint Ventures	31
4.2 Governança Corporativa em uma Non-Corporate Joint Venture.....	33
4.3 Governança Corporativa em Corporate Joint Ventures	34
4.3.1 Sociedade por Ações.....	34
4.3.2 Governança Corporativa em Joint Ventures de Sociedade Limitada	36
4.4 Maneiras Alternativas de Implementação à Governança Corporativa em Joint Ventures	38

5 JOINT VENTURE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA: ANÁLISE DE CASOS	40
5.1 Gymbrands Equipamentos de Ginástica	40
5.2 Dairy Partners.....	41
5.3 Simba	42
5.4 Samarco.....	43
5.5 Autolatina.....	44
6 CONCLUSÃO.....	47
REFERÊNCIAS	49

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica empresarial contemporânea tem sido caracterizada pela incessante procura por parcerias estratégicas que visam impulsionar o crescimento e a inovação. Nesse sentido, as *joint ventures* revelam-se uma estratégia eficaz para empresas que desejam colaborar sinergicamente, compartilhar riscos e recursos para alcançar objetivos comuns. A crescente adoção das alianças estratégicas no Brasil suscita a necessidade de identificar e desenvolver a interseção entre a governança corporativa, os contratos empresariais e a eficácia das *joint ventures*.

A governança corporativa, através dos seus princípios norteadores e práticas éticas, desempenha um papel importante na estruturação e condução adequada de empresas. A sua aplicação em *joint ventures*, entretanto, requer uma análise aprofundada das peculiaridades do tipo de parceria, visto que a gestão compartilhada e a divisão de responsabilidades adicionam complexidade ao ambiente empresarial, na qual podem abalar as relações entre as partes e o negócio construído.

A legislação brasileira, com suas nuances específicas, influencia diretamente a formação e operação de *joint ventures* através das leis reguladoras. Compreender as implicações legais e contratuais torna-se imperativo para as partes envolvidas, proporcionando bases sólidas para a construção e manutenção de alianças estratégicas bem-sucedidas.

Este estudo propõe-se a explorar a inter-relação entre a governança corporativa, os contratos empresariais e a eficácia de *joint ventures* no contexto brasileiro.

2 JOINT VENTURES

A *Joint Venture* (JV), ou "empreendimento conjunto" em português, é uma forma de parceria estratégica entre duas ou mais empresas que optam por se unir para concretizar um projeto específico, compartilhar recursos, conhecimentos e alcançar objetivos em conjunto. Essa parceria pode ser temporária ou duradoura, e busca explorar oportunidades de mercado que seriam desafiadoras ou inatingíveis se cada empresa atuasse isoladamente. As *joint ventures* estão se tornando cada vez mais comum como um meio de proporcionar e facilitar o crescimento de companhias de pequeno e médio porte.

A globalização e a vasta interconexão nas esferas culturais, econômicas e comerciais geram um cenário onde o mercado torna-se progressivamente rigoroso com as organizações, as quais buscam por meio de estratégias legais, soluções que assegurem sua perpetuidade. A parceria empresarial seria um recurso onde empresas autônomas podem se unir com o intuito de alcançar um propósito específico em conjunto.

Joint venture é um tema de grande complexidade para a maioria das pessoas, que muitas vezes não percebem que, com a globalização, as empresas precisam encontrar novas maneiras de se manterem competitivas. A parceria empresarial é amplamente aceita por empresas estrangeiras, mas ainda é vista com desconfiança pelos brasileiros, que consideram incomum a ideia de unir empresas independentes para alcançar um objetivo em comum.

Na área do direito, o doutrinador Ronald Charles Wolf¹ define *joint venture* como²:

Uma maneira específica de se realizar negócios em uma jurisdição, sendo estrangeira ou nacional, formando uma entidade estável e permanente com outro interessado, por meio de um contrato, normalmente por tempo indeterminado, com independência econômica e uma intenção dentro da legalidade.

Todavia, a autora Patrícia Carvalho³ entende como a “cooperação de duas ou mais empresas independentes, a fim de melhor desenvolver um projeto comum”.

A *joint venture* pode ser entendida de maneira genérica, como o faz o Dicionário Jurídico da Academia Brasileira de Letras Jurídicas, nos seguintes termos: Associações para um determinado empreendimento mercantil ou industrial, por cujos

¹ WOLF, Ronald Charles. **Effective International Joint Venture Management**: practical legal insights for successful organization and implementation. Armonk, New York: M.E Sharpe, 2002. p. 6.

² No original: A particular form of doing business by one party in a jurisdiction, either foreign or domestic, by means of a stable, permanent legal entity with another party, for a term, usually indefinite, with economic independence and a lawful commercial purpose (Wolf, 2002, p. 6, tradução nossa).

³ CARVALHO, Patrícia. Joint Venture: Um Olhar Voltado Para O Futuro. **Revista de Direito Privado**, v. 2, n. 6, abr./jun. 2001. p. 168.

investimentos se obrigam e ou de cujos resultados fruem os seus participantes, dentro do plano assentado em contrato.

Por fim, é de suma importância esclarecer que a autonomia das empresas na definição de estratégias e na distribuição de obrigações em um acordo de *joint venture* é fundamental para sua identificação, já que qualquer forma de subordinação entre elas resultará em um outro modelo de integração corporativa.

2.1 Classificações

2.1.1 Nacional e Internacional

Quanto a nacionalidade, as *joint ventures* podem ser classificadas em nacionais ou internacionais. A mais comum é a nacional, quando as duas ou mais empresas do mesmo país se juntam para realizar um negócio conjunto. Por outro lado, uma *joint venture* internacional envolve a colaboração de empresas de diferentes nacionalidades.

As parcerias internacionais possuem objetivo distinto. Quando uma corporação estrangeira busca expandir seus negócios em um novo mercado, ela estabelece uma parceria com uma empresa local que oferece sua expertise no mercado regional, nas palavras de Maristela Basso⁴, contribui com “o conhecimento do mercado e do ambiente cultural, político e dos negócios do país de atuação”. Enquanto isso, a empresa estrangeira traz consigo *expertise* tecnológica e experiência no mercado financeiro global.

Um exemplo desse acontecimento, foi quando a Volkswagen e Ford, em 1987, juntaram-se e criaram a empresa Autolatina. A ideia era potencializar os pontos fortes de cada empresa e sobreviver em um mercado desfavorável e como resultado da época, criaram carros únicos e exclusivos da América Latina.

2.1.2 Equity e Non-equity

Quanto ao risco apresentado, a *joint venture* pode ser classificada em *equity* ou *non-equity*, a escolha varia de acordo com os interesses das empresas envolvidas e o tipo de negócio a ser construído. Aqui, o conceito de *equity* não se iguala à justiça, mas ao investimento e

⁴ BASSO, Maristela. **Joint Ventures: Manual Prático das Associações Empresariais**. 3ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002. p. 41.

consequentemente ao tipo de instrumentalização societária necessária para cada caso. Em outras palavras, Ronald Charles Wolf⁵ afirma em seu livro que na linguagem empresarial cotidiana, "*equity*" significa um investimento, interesses de propriedade ou direitos relacionados à propriedade⁶.

O tipo mais comum é a *equity joint venture*, na qual a parceria é formada entre somente duas empresas que detém 50% (cinquenta por cento) de participação na sociedade cada, havendo integração de capitais e sendo ambas detentoras de poderes igualitários no negócio, inclusive na responsabilização de riscos e prejuízos.

No cenário de um *non-equity joint venture*, é preciso definir precisamente a função de cada grupo empresarial, seja através de documentação societária (contrato ou estatuto social), contratos particulares ou estabelecendo normas através da governança corporativa, pois se não, a gestão em períodos de crises será confusa e mal executada.

2.1.3 Non-corporate e Corporate

Quanto à estrutura legal, a *joint venture* pode ser estabelecida por meio de uma entidade societária, envolvendo a criação de uma nova personalidade jurídica (*corporate joint venture*), ou pela forma contratual (*non-corporate joint venture*), através de um acordo de cooperação pelas partes:

As non corporate joint ventures, conhecidas aqui no Brasil como *joint venture* contratual, 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 contribuição de capitais. Nessas associações, não se forma sociedade conjunta com personalidade jurídica separada daquele dos *co-ventures*, nas quais os sócios possuam ações de capital proporcional ao investimento.⁷

A *joint venture* contratual (*non-corporate*) pode ser uma opção mais fácil e prática para parcerias pouco complexas, pois conseguem embarcar todos os tipos de problemas que poderiam acontecer, tendo as Partes obrigações delimitadas e pré estabelecidas, assim na visão de Miguel Reale⁸:

⁵ Wolf, 2002, p. 30.

⁶ No original: In common day business language, equity means an investment, ownership interests, or rights attaching to ownership (Wolf, 2002, p. 30, tradução nossa).

⁷ Basso, 2002, p. 43.

⁸ REALE, Miguel. "Joint Venture" e grupo de sociedades. *Revista da Academia Brasileira de Letras Jurídicas*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 5, 1994. p. 132.

As *joint ventures* non corporate resultam de acordos estabelecidos no amplo campo do Direito das Obrigações, visando a subordinar a atuação de empresários ou de empresas a um plano comum obrigatório de operações técnicas e econômicas, por tempo certo ou por tempo indeterminado, sendo prevista ou não no contrato a formação de um órgão destinado à execução do conjuntamente assente, mas sempre sem subordinação a uma pessoa jurídica distinta constituída pelas sociedades participantes para esse objetivo específico.

A instrumentalização deste tipo de *joint venture* pode ocorrer por meio da constituição de consórcios, pois nos termos do Art. 278, § 1º, da Lei das Sociedades Anônimas⁹, esse modelo empresarial não possui personalidade jurídica:

Art. 278. As companhias e quaisquer outras sociedades, sob o mesmo controle ou não, podem constituir consórcio para executar determinado empreendimento, observado o disposto neste Capítulo.
 § 1º O consórcio não tem personalidade jurídica e as consorciadas somente se obrigam nas condições previstas no respectivo contrato, respondendo cada uma por suas obrigações, sem presunção de solidariedade.

No contexto das *joint ventures* corporativas, ocorre a criação de uma nova entidade jurídica, resultando em uma empresa com metas predefinidas podendo-se estabelecer através das mais formas do direito societário brasileiro. Conforme exposto pela Revista do Senado¹⁰:

Geralmente, as *corporate joint ventures* são utilizadas quando o empreendimento a ser realizado requer grande volume de capitais, se o período de associação é muito longo, ou o produto ou serviço a ser explorado demanda equipamentos ou locais (plantas) específicos, complexos, não encontrados com facilidade. Dessa maneira, será a finalidade da associação que determinará o tipo de *joint venture* a ser escolhido, já que, em alguns casos, a criação de uma terceira empresa não é somente recomendável senão necessária. Essa terceira empresa é autônoma, possui todas as características legais exigidas por lei para o seu funcionamento, segundo o modelo escolhido pelos *co-venturers* (Ltda., S.A. etc.). Contudo, não se pode considerá-la isoladamente, pois ela nada mais é que um meio para que os sócios – físicos ou jurídicos – exerçam a atividade em conjunto, estabelecida no contrato de *joint venture*.

Essa constituição poderá ser realizada por meio de alguns instrumentos jurídicos e será objeto de estudo em tópico seguinte, nas palavras dos doutrinadores Lamy Filho e Bulhões Pedreira¹¹:

⁹ BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976.

¹⁰ BAMBARO, Carlos Maria. O contrato internacional de *joint venture*. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 37, n. 146, p. 61-92, abr./jun. 2000. p. 66.

¹¹ LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. **A Lei das S.A.** Rio de Janeiro: Renovar, 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*.

No Brasil, a opção jurídica mais comum é a *joint venture* corporativa, que pode ser constituída por meio de diversas formas societárias do direito brasileiro, como sociedade de responsabilidade limitada, sociedade anônima, entre outras.

2.1.4 Transitória e Permanente

Em relação ao período de vigência pode-se classificar em duas opções: transitória e permanente. A transitória possui sua funcionalidade e objetivo atrelada ao tempo para concluir seu objetivo. Um exemplo claro disso, são os negócios desenvolvidos e elaborados durante grandes eventos, como Copa Mundial e Olimpíadas, que tem sua finalidade com o fim determinado. Os tipos societários mais atrativos são as sociedades de participação e consórcio.

Entretanto, o tipo mais comum são as *joint ventures* permanentes. Aquelas nas qual, além também serem constituídas por contratos, tem um objetivo indeterminado.

2.2 As Formas Societárias Convenientes no Contrato de Joint Venture Societário

As opções mais vantajosas para a estruturação societária de uma *joint venture* incluem as sociedades anônimas (S.A.) e as sociedades limitadas (Ltda.). Isso se deve ao fato de que, em ambos os modelos societários, os sócios desfrutam de responsabilidade limitada. Tal limitação de responsabilidade proporciona segurança jurídica às partes envolvidas, garantindo que o patrimônio pessoal dos sócios permaneça protegido, e suas responsabilidades estejam restritas ao montante contribuído para a formação da nova entidade jurídica.

Em outras formas societárias, os sócios podem enfrentar diferentes níveis de responsabilidade. Por exemplo, na sociedade em nome coletivo, todos os sócios têm responsabilidade ilimitada, enquanto na sociedade comandita simples, o sócio comanditário possui responsabilidade limitada, ao passo que o sócio majoritário responde de forma ilimitada pelas obrigações sociais. Além disso, na sociedade em comandita por ações, os diretores assumem responsabilidade ilimitada pelas obrigações sociais, enquanto os acionistas desfrutam de responsabilidade limitada.

Embora todas essas sociedades sejam consideradas empresas e tenham personalidade jurídica, elas diferem quanto ao propósito compartilhado entre os sócios na sua formação.

A joint venture de caráter societário decorre de um processo complexo, que abrange a elaboração de um contrato básico e de estipulações anexas (contratos satélites), seguidos de um instrumento cujas cláusulas devem corresponder ao tipo de sociedade comercial escolhido pelas partes.¹²

Conforme abordado neste capítulo, o contrato de *joint venture* pode oferecer a opção de não estabelecer uma personalidade jurídica específica, conhecida como *joint venture* não corporativa. Para esse modelo, é essencial elaborar um contrato com cláusulas precisas e um escopo bem definido, a fim de evitar dúvidas quanto à responsabilidade de cada sócio.

Quando as empresas envolvidas (partes interessadas na *joint venture*) optam por colaborar entre si, fica claro que a responsabilidade de cada empresário se restringe aos danos causados por suas próprias atividades comerciais. Os encargos não são compartilhados entre os colaboradores, uma vez que cada um assume suas obrigações conforme sua parcela de culpa

. A constituição de uma nova entidade jurídica e a seleção do tipo societário para estabelecer uma *joint venture* corporativa variam de acordo com os objetivos e a abrangência do empreendimento. No contexto brasileiro, conforme apontado por Maristela Basso¹³, a sociedade de responsabilidade limitada é a opção societária mais preferida devido às suas características distintas:

No Brasil, tem-se usado a constituição de uma nova pessoa jurídica sob a forma de uma sociedade limitada, dada a simplicidade de constituição e funcionamento de tal tipo societário, o maior sigilo nas negociações e, sobretudo, a limitação de responsabilidade dos sócios.

A estratégia mais eficaz para facilitar esse tipo de acordo legal, ao estabelecer uma nova empresa, é salvaguardar os sócios em relação a terceiros, garantindo aos investidores confiança para aplicar seus recursos e ativos no desenvolvimento da atividade comercial. Essa proteção é assegurada ao optar pela sociedade de responsabilidade limitada como a estrutura jurídica para a nova empresa.

Contudo, a sociedade anônima (S.A.) é preferível em casos em que o negócio possui uma considerável magnitude e o foco principal reside no capital social integralizado. À medida que o interesse nas ações da empresa aumenta, também cresce sua expansão e reconhecimento

¹² Basso, 2002, p. 53.

no mercado. É de suma importância considerar e, sempre que possível, adotar essas formas societárias, sob risco de uma possível responsabilização excessiva dos contratantes, o que poderia comprometer a conclusão do contrato e, por conseguinte, a execução de toda a atividade planejada.

2.2.1 Da Sociedade Limitada

Conforme visto, a *Joint Venture* em formato de Sociedade Limitada (Ltda.) se destaca como um instrumento estratégico de colaboração, impulsionando o crescimento de empresas que desejam unir forças, recursos e *expertise* em projetos específicos.

Embora a Lei de Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976) não seja a legislação principal para a *Joint Venture* limitada, seus princípios e normas gerais podem ser aplicados de forma subsidiária, desde que não haja disposições em contrário na legislação societária específica ou no contrato social da *Joint Venture*.

Como demonstrado nos pontos subscritos, uma *joint venture*, estruturada como sociedade limitada, pode significar trazer uma dimensão mais pessoal ao negócio, especialmente no que diz respeito ao desejo de exercer um controle maior e mais amplo entre os participantes da sociedade.

Essa supervisão pode ser essencial para estimular o avanço da empresa e garantir uma base legal robusta tanto para a empresa quanto para indivíduos externos. Apesar de teorias e decisões judiciais servirem como ponto de partida para as conversas, o que de fato terá importância será a redação do acordo contratual.

A sociedade limitada é o modelo societário mais utilizado no Brasil, pois oferece flexibilidade na estrutura societária, ajustando-se às necessidades específicas do projeto e dos sócios envolvidos. Essa característica permite definir a participação de cada cotista, a forma de administração e as regras de funcionamento da sociedade de forma personalizada, garantindo que a *Joint Venture* esteja alinhada aos objetivos estratégicos de cada empresa participante.

Um dos atrativos principais para as empresas ao optarem por esse formato societário é a limitação da responsabilidade dos sócios. Essa salvaguarda reduz os riscos enfrentados pelos investidores ao montante de suas participações acionárias, protegendo seus bens pessoais em caso de falência da empresa. Essa característica essencial encoraja a participação em empreendimentos inovadores e de alto risco, sem comprometer a estabilidade financeira dos sócios, conforme delineado no art. 1.052 do Código Civil¹³: na sociedade limitada, a

responsabilidade individual de cada sócio é restrita ao valor de suas participações, embora todos sejam coletivamente responsáveis pelo capital social integralizado

Contudo, apesar dos potenciais benefícios da profissionalização da gestão, devido a alta concentração de poder e tomada de decisões dos sócios, a inclusão de agentes terceiros é um processo complexo.

O processo, definido por ler, requer aprovação unânime dos sócios enquanto o capital social não estiver totalmente integralizado e, posteriormente, o consentimento de pelo menos dois terços após a integralização. Essa prudência reflete o *ethos* societário peculiar desse tipo de organização conforme pode ser observado nos dispositivos do Código Civil mencionados a seguir¹³:

Art. 1.061. A designação de administradores não sócios dependerá de aprovação da unanimidade dos sócios, enquanto o capital não estiver integralizado, e de 2/3 (dois terços), no mínimo, após a integralização. (Redação dada pela Lei nº 12.375, de 2010)

Art. 1.062. O administrador designado em ato separado investirá-se no cargo mediante termo de posse no livro de atas da administração.

§ 1º Se o termo não for assinado nos trinta dias seguintes à designação, está se tornando sem efeito.

§ 2º Nos dez dias seguintes ao da investidura, deve o administrador requerer seja averbada sua nomeação no registro competente, mencionando o seu nome, nacionalidade, estado civil, residência, com exibição de documento de identidade, o ato e a data da nomeação e o prazo de gestão.

2.2.2 Da Sociedade Anônima

Nas empresas de capital aberto (S.A.), a ênfase está exclusivamente no capital, sem levar em conta a ligação pessoal entre os acionistas. O capital é fragmentado em ações, o que significa que cada sócio ou acionista (minoritário) é responsável limitadamente somente pelo valor equivalente ao preço de emissão das ações que subscrever ou adquirir.

Por outro lado, os acionistas controladores, além de desfrutarem da limitação de responsabilidade, detêm uma participação majoritária e utilizam efetivamente poder para gerir e opinar no negócio, assim como os administradores.

A adoção de uma estrutura de sociedade anônima é justificada somente em empreendimentos de grande porte, devido aos consideráveis custos envolvidos na constituição desse tipo de sociedade.

¹³ Brasil, 2002.

A sociedade anônima se distingue das demais formas societárias pelo fato de que, nas palavras do doutrinador Gonçalves Neto¹⁴:

É a única na qual todos os sócios e acionistas respondem exclusivamente pelo preço de emissão das ações que subscreverem ou adquirirem - ou seja, pelo valor em dinheiro daquilo que cada um deles obrigou-se a contribuir para a companhia na subscrição ou na compra de suas ações.

Devido à sua complexidade e rigidez na estruturação, a empresa de capital aberto é regida pela Lei Especial nº 6.404/76, e em situações de lacuna, são aplicadas as disposições do Código Civil de 2002, como definido no artigo 1.089: a empresa de capital aberto é regulada por lei específica, com as disposições deste Código¹⁵ sendo aplicáveis em casos omissos.

Diferentemente de uma *joint venture* estruturada como sociedade limitada, a *joint venture* constituída como sociedade anônima introduz uma dinâmica impessoal no empreendimento, focada apenas no capital.

Dessa forma, o objetivo dos acionistas empreendedores é estabelecer uma empresa sem a necessidade inicial de dispor de todo o capital social da empresa, evitando assim a obtenção de financiamento bancário para angariar o montante total.

A empresa de capital aberto é um eficiente instrumento de captação de recursos para projetos de grande porte, possibilitando a entrada da poupança da população sem que o investidor tenha que arcar com responsabilidades além do valor investido. Além disso, viabiliza a negociação livre dos títulos a qualquer momento, sem a obrigação de prestar contas a terceiros, garantindo a liquidez financeira desejada.

A segurança jurídica é garantida para todos os envolvidos, mesmo em se tratando de uma estrutura societária complexa, uma vez que a legislação específica aborda diversos aspectos cruciais relativos à constituição, desenvolvimento e responsabilização dos participantes da sociedade.

Um exemplo do descrito nesse capítulo é a empresa Bionovis S.A, uma sociedade por ações por capital fechado, resultado de uma *joint venture* entre empresas renomadas do setor farmacêutico, criada para desenvolver a produção de medicamentos biológicos de alta complexidade.

A empresa foi uma elaborada através da parceria entre as empresas: Aché Laboratórios S.A, EMS S/A, Hypera Pharma S.A e União Química Farmacêutica S.A, na qual cada uma

¹⁴ GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Lições de Direito Societário**: Regime vigente e inovações do novo Código Civil. 2ª ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004. p. 407.

possuí 25% de participação no capital social. Sendo as únicas acionistas da Bionovis S.A, conforme registrado Junta Comercial do Estado de São Paulo (JUCESP).

A estruturação societária da nova personalidade jurídica como uma sociedade por ações de capital fechado é uma escolha estratégica, pois a natureza fechada do capital social dessa entidade implica que suas ações não são negociadas em bolsa de valores abertas ao público em geral. Em vez disso, são detidas exclusivamente pelos acionistas fundadores, representando um controle mais restrito sobre a gestão e operações da empresa.

Essa característica, na maioria dos casos, é a que mais importa para a formação de uma *joint venture*, pois as empresas envolvidas desejam manter um nível de controle e participação direta nas atividades e decisões da entidade resultante da parceria. A estrutura de uma sociedade por ações proporciona um meio eficaz para distribuir responsabilidades, riscos e benefícios entre os participantes, estabelecendo claramente os direitos e obrigações de cada acionista.

2.2.3 Sociedade com Propósito Específico (SEP)

Por último, de acordo com o parágrafo único do artigo 981 do Código¹⁵ Civil, que aborda as sociedades de responsabilidade limitada, está prevista a possibilidade de constituir uma empresa cujo objeto social esteja restrito à realização de um ou mais negócios específicos.

Nesse contexto, as sociedades de propósito específico são consideradas sociedades personificadas comuns, podendo adotar para sua regulamentação os tipos societários: (i) sociedade limitada, conforme Lei 10.406 de 2002, ou (ii) sociedade anônima, conforme Lei 6.404 de 1976.

Como característica fundamental desse modelo societário, essa *joint venture* terá um prazo determinado, coincidindo com a conclusão do objeto social específico adotado para a sociedade.

Muitas vezes, é adotado em projetos de engenharia na construção civil ou durante épocas sazonais como Copa do Mundo, Olimpíadas, períodos pandêmicos etc., devido à capacidade de desenvolver um projeto específico com interesses comuns entre duas ou mais partes.

Essa estrutura organizacional é vista como uma escolha atraente para estabelecer uma *joint venture*, pois proporciona várias vantagens aos empresários, tais como: (i) mitigação de riscos nos projetos, (ii) redução de despesas devido à adoção de um regime tributário específico

e, caso seja selecionado o formato societário de sociedade anônima, (iii) a capacidade de angariar recursos.

Quanto aos riscos envolvidos nesse tipo de operação, sua mitigação é observada na estruturação da sociedade, que separa as empresas envolvidas nos aspectos financeiros e jurídicos, visto que a SPE é constituída exclusivamente para a execução do projeto específico. Além disso, a adoção de regime tributário diverso permite uma otimização fiscal, separando-as das estruturas tributárias de suas sócias ou acionistas.

Um exemplo prático deste cenário, foi a criação da empresa UTE Norte Fluminense, criada pelas empresas Petrobras, BG Group e Mitsui, essa SPE viabilizou a construção e operação da Usina Termelétrica Norte Fluminense, um dos maiores projetos de geração de energia do Brasil. Essa parceria otimizou os investimentos e os riscos do projeto, além de contribuir para a segurança energética do país.

2.3 Diferença entre Consórcio Contratual e Joint Venture constituída como Sociedade com Propósito Específico

No âmbito do direito empresarial, os conceitos de consórcio contratual, *joint venture* e Sociedade com Propósito Específico (SPE) representam formas distintas de colaboração entre empresas para a consecução de objetivos específicos.

O consórcio contratual configura-se como uma modalidade de parceria na qual duas ou mais empresas se unem por meio de um contrato para a realização de um projeto específico. Cada uma das empresas envolvidas mantém sua autonomia jurídica, sendo responsável por uma parcela determinada do empreendimento.

Apesar de o Consórcio Contratual não possuir personalidade jurídica própria, é obrigatório que se registre no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ). No entanto, esta ação não implica em sua sujeição a obrigações tributárias, tais como a emissão de uma nota fiscal para o recolhimento de Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS).

Enquanto no consórcio contratual as empresas se unem temporariamente para realizar um projeto específico, mantendo suas identidades jurídicas individuais e responsabilidades delimitadas, na *Joint Venture* constituída como Sociedade com Propósito Específico as empresas decidem criar uma nova entidade legal para realizar um empreendimento conjunto.

Nesta última modalidade, a criação da Sociedade com Propósito Específico visa isolar os riscos e responsabilidades associados ao projeto específico, proporcionando uma estrutura mais formalizada para a colaboração entre as partes. As empresas participantes compartilham propriedade na nova entidade e têm participação nos lucros, prejuízos e tomada de decisões relacionadas ao empreendimento em questão.

Em suma, enquanto o Consórcio Contratual é uma forma de parceria temporária entre empresas sem a criação de uma nova entidade legal, a *Joint Venture* constituída como SEP estabelece uma estrutura empresarial mais formalizada, trazendo mais segurança jurídica, visando realizar um projeto específico ou explorar oportunidades de negócios em conjunto.

2.4 Execução do Contrato de Joint Venture

Ao considerarmos o entendimento estabelecido pelo doutrinador Engrácia Antunes¹⁵, pode-se afirmar que tanto na modalidade societária quanto na contratual, a essência da *joint venture* sempre é delineada pelos acordos estabelecidos entre os *co-ventures*.

Segundo Engrácia Antunes, uma *joint venture* é definida por uma extensa gama de acordos contratuais que, celebrados entre empresas jurídicas e economicamente independentes entre si, visam a realização de um determinado empreendimento comum.

Portanto, para assegurar a execução eficaz dos contratos, é primordial que, inicialmente, os parceiros tracem uma estratégia conjunta, realizando uma análise detalhada de planejamento do negócio para avaliar sua viabilidade. Maristela Basso¹⁶, em seu livro *Joint Ventures: Manual Prático das Associações Empresariais*, destaca diversos fatores a serem considerados previamente a elaboração do contrato, como: (i) motivação para vinculação, (ii) a negociação e contratação, (iii) administração e operação, bem como os quais (iv) são os resultados esperados da operação em questão.

Uma vez verificada a viabilidade da parceria, os coempreendedores podem então definir o acordo base da *joint venture*. Nesse contrato, devem ser determinados o escopo do empreendimento, os objetivos almejados pelas partes, a divisão de riscos e benefícios, o prazo de execução da *joint venture* (caso houver), a possibilidade de cessão de direitos dentro do contrato e as hipóteses de rescisão. É importante considerar que a saída de um dos coempreendedores pode resultar no término do empreendimento conjunto.

¹⁵ ANTUNES, José Antônio Engrácia. **Direito dos Contratos Comerciais**. Almedina: Coimbra, 2009. p. 389.

¹⁶ Basso, 2002.

Nesse contexto, é evidente que o aspecto organizacional desempenha um papel fundamental na execução do contrato. Ana Frazão¹⁷ ressalta que:

Consequentemente, é a organização, ainda que em grau distinto e mais flexível do que o existente na sociedade ou no consórcio, que reforça o fato de as *joint ventures* se tratarem de estruturas intermediárias entre a empresa e o mercado, que possam dar suporte ao objeto comum sem, por outro lado, engessar desnecessariamente as participantes ou comprometer significativamente a independência jurídica e econômica de cada uma delas.

Nesse sentido, a estrutura organizacional da *joint venture* deve ser delineada de forma a garantir a eficácia na consecução dos objetivos comuns, sem comprometer a autonomia das empresas envolvidas. Essa estrutura pode variar conforme as necessidades específicas do empreendimento conjunto e das partes envolvidas.

2.5 Cláusulas Relevantes para a Constituição de uma Corporate Joint Venture

Considerando que, na modalidade de *corporate joint venture* há uma maior burocracia a ser seguida, visto que será constituída uma nova sociedade, criando uma personalidade jurídica para a execução da operação, a doutrinadora Maristela Basso¹⁸ destacou em sua obra importantes cláusulas que devem estar presentes no acordo-base.

A primeira é aquela que se refere à constituição da sociedade, devendo estipular qual tipo jurídico será adotado para sua constituição, indicando o prazo para a execução do empreendimento e o país em que a empresa será constituída.

Posteriormente, é crucial a indicação do capital social, especificando o montante subscrito e o prazo para sua integralização, além dos tipos de ações, no caso de sociedade anônima. Compreender como o controle será exercido na sociedade também é fundamental, pois isso terá grande influência sobre as decisões e ações dentro da *joint venture*. Nesse sentido, Maria Eugênia Finkelstein¹⁹, em seu artigo sobre *joint ventures* societárias, apresenta diversas possibilidades de controle:

(i) controle totalitário - a quase totalidade das ações está nas mãos de um único acionista ou grupo de acionistas;

¹⁷ FRAZÃO, Ana. Joint ventures contratuais. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 52, n. 207, p. 187-211, jul./set. 2015. p. 201.

¹⁸ Basso, 2002.

¹⁹ FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis. **Joint ventures**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. 1ª ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.

- (ii) controle majoritário - mais da metade do capital com direito a voto está nas mãos de um único acionista ou grupo de acionistas;
- (iii) controle minoritário - acionista com menos da metade das ações com direito a voto elege a maioria dos administradores;
- (iv) controle gerencial - ocorre quando o capital social é tão pulverizado que nenhum acionista possui o poder de afastar a administração.

Em muitos casos, será necessário garantias ou financiamento, sendo importante que as partes estipulem suas condições no acordo-base. Outra cláusula relevante diz respeito à implantação do projeto, determinando onde ele será realizado e onde serão conduzidas as operações de interesse comum.

Por fim, além das mencionadas, existem outras cláusulas igualmente importantes, como aquelas relacionadas à cessão de contrato, realização de assembleias e até mesmo à adoção de mecanismos para resolver eventuais desentendimentos entre os parceiros, como medida preventiva.

Dessa forma, é crucial que todas essas disposições estejam claramente estabelecidas e concordadas entre as partes envolvidas durante a formação da joint venture, visando assegurar a segurança jurídica, a eficiência operacional e o êxito do empreendimento conjunto. Essa fase inicial de organização é essencial para o desenvolvimento adequado da parceria e para prevenir potenciais conflitos ou contratempas ao longo da execução do projeto.

2.6 A Saída de um Co-Venture

A saída de um *co-venture*, por vontade própria, em momento anterior à conclusão do empreendimento comum poderá significar sérios problemas, tanto para os demais sócios, como também para terceiros e, a amplitude destes, estará diretamente ligada à magnitude do empreendimento do qual o primeiro fazia parte.

Assim, a perda de interesse por uma das partes não poderá levar ao colapso do empreendimento. Caso esse cenário, não esteja previamente definido no contrato que originou o empreendimento comum, tal ação poderá ser suprida, tratando-se de *Corporate e Equity Joint Venture*, pela legislação nacional, segundo a figura de saída de um acionista, determinando os seus direitos e deveres. Contudo, tal solução, mostra-se, muitas das vezes, insatisfatória.

Devido à natureza dos contratos desse tipo, que envolvem as qualidades de cada parte contratante, a substituição *ad hoc* não é permitida. Isso significa que cláusulas como a transferência de posição contratual podem não ser aplicáveis, mesmo que o possível cessionário possua as qualidades e características necessárias para continuar os interesses anteriormente estabelecidos.

Além disso, a parte que não desiste do empreendimento pode ter o direito de recusar a entrada de uma determinada pessoa como substituta do contratante que abandona a *joint venture*. Outra questão importante é como gerir o controle da empresa quando se trata de uma sociedade formada do zero.

No caso de uma *joint venture* internacional (parte nacional e parte internacional), a saída da parte nacional pode impedir que a empresa recém-formada continue sua operação, caso a legislação onde esteja estabelecida proíba empresas estrangeiras de exercerem tal atividade. Por outro lado, se o desistente for estrangeiro, podem surgir restrições e barreiras à transferência de capital.

No entanto, a responsabilidade contratual por não cumprimento do contrato sempre é assegurada, podendo ser estabelecida no momento da formação/celebração ou avaliada com base nos danos (perda de oportunidade, danos emergentes e lucros cessantes). No entanto, situações como essas podem ser resolvidas judicialmente, de acordo com o tribunal designado, bem como através da Câmara Internacional de Comércio (ICC) ou conforme as regras da Comissão das Nações Unidas para o Direito Mercantil Internacional.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1 História

Na década de 1920, a cultura empresarial predominante seguia um modelo consolidado de propriedade única, na qual os proprietários, geralmente indivíduos ou famílias, detinham o controle sobre as decisões administrativas de suas empresas, ocupando os cargos mais importantes na gestão. No entanto, nas décadas seguintes, especialmente no período pós 1945, após o término da Segunda Guerra Mundial, os Estados Unidos testemunharam uma mudança significativa na dinâmica econômica.

O modelo de propriedade dispersa expandiu-se impulsionado por fatores econômicos, culturais e políticos que datam dos anos 1920. Nesse período, os Estados Unidos experimentaram uma notável prosperidade econômica, consolidando-se como uma potência mundial e fomentando o desejo de expansão pelos empresários. A influência do país foi tanta que a crise de 1929, marcada pela queda da bolsa de Nova York, se repercutiu e estendeu rapidamente a praticamente todos os países do globo, resultando em graves consequências políticas e sociais.

Dessa forma, a busca por formas mais eficientes de organização empresarial ganhou destaque. A descentralização do controle acionário e a negociação de ações no mercado de capitais tornaram-se uma resposta estratégica à volatilidade econômica, contribuindo para a estabilização e crescimento sustentável das empresas. Assim, a transição para a estrutura de propriedade dispersa não apenas se consolidou nos Estados Unidos, mas também influenciou empresas em diversos países, marcando uma nova era na gestão empresarial global.

Em 1976, Jensen e Meckling²⁰ conduziram estudos centrados em empresas norte-americanas e britânicas, introduzindo o conceito que ficou conhecido como o “problema agente-principal”, culminando na formulação da Teoria da Firma ou Teoria do Agente-Principal. Os acadêmicos identificaram que esse problema surgia quando um sócio (principal) repassa a administração da empresa a outra pessoa (agente).

Conforme a teoria desenvolvida, os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tinham a tendência de buscar a maximização de seus próprios benefícios, como

²⁰ JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976. Tradução: **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, jun. 2008.

salários mais elevados, maior estabilidade no emprego e aumento de poder. Eles agiam em interesse próprio, desviando-se dos interesses da empresa, dos acionistas e demais partes interessadas (*stakeholders*). Para atenuar esse problema, os autores propuseram que as empresas e seus acionistas adotassem uma série de medidas para alinhar os interesses das partes envolvidas, visando, primordialmente, o sucesso da empresa.

Essas medidas sugeridas incluíam práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. Esse conjunto de práticas foi posteriormente denominado governança corporativa, representando um conjunto de estratégias destinadas a assegurar a transparência, responsabilidade e equidade nas decisões empresariais. A implementação dessas diretrizes buscou estabelecer um equilíbrio entre os objetivos individuais dos agentes e os interesses mais amplos da empresa, acionistas e demais *stakeholders*²¹.

Em suma, a governança corporativa representa um intrincado sistema composto por princípios, regras, estruturas e processos meticulosamente delineados, cujo propósito é dirigir e monitorar as operações dentro de uma empresa. Seu objetivo fundamental é gerar valor sustentável, não apenas para a entidade empresarial em si, mas também para seus acionistas e a sociedade em geral. Este sistema atua como um guia essencial, influenciando as ações dos agentes de governança e outros indivíduos dentro da organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses divergentes de todas as partes envolvidas.

Ao delinear as diretrizes e práticas que regem a governança corporativa, esse sistema visa não apenas a eficiência operacional, mas também a contribuição positiva para a sociedade e o meio ambiente. Em consonância com essa perspectiva, a governança corporativa assume a responsabilidade de não apenas atender aos interesses imediatos da empresa e seus acionistas, mas também de abraçar um papel mais amplo na promoção do bem-estar social e na consideração consciente dos impactos ambientais.

Essa abordagem abrangente destaca que a governança corporativa vai além de meras formalidades organizacionais; ela procura integrar considerações éticas e responsáveis em todas as facetas da gestão empresarial. Desse modo, a governança corporativa emerge como uma ferramenta estratégica essencial, moldando não apenas o sucesso econômico de uma organização, mas também sua contribuição para a sociedade e seu compromisso com a preservação ambiental.

²¹ Jensen *et al.*, 1976.

Este escopo é habilmente delineado e enfatizado em obras como "Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices", no qual, nas palavras de Robert Tricker²², “a governança corporativa é diferente da administração. A administração executiva é responsável por conduzir a empresa, mas o órgão de governança garante que ela esteja seguindo na direção correta e sendo gerida adequadamente.”²³ Demonstrando assim que a governança corporativa serve de guia e base para direcionar o desenvolvimento da empresa e as decisões tomadas.

3.2 Princípios

Os fundamentos essenciais da governança corporativa permeiam, em diferentes graus, todas as práticas delineadas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A correta adoção desses princípios não apenas promove um ambiente interno de confiança, mas também fortalece as relações com terceiros. Os princípios basilares são:

3.2.1 Integridade

A integridade é um dos pilares fundamentais da governança corporativa, pois envolve não apenas a conformidade com as normas e regulamentos, mas também a adoção de uma postura ética e transparente em todas as atividades da organização. Um exemplo concreto de aplicação desse princípio pode ser observado na conduta das empresas em relação às suas práticas de contratação e fornecimento. Empresas que priorizam a integridade buscam parceiros e fornecedores que compartilhem dos mesmos valores éticos, evitando relações comerciais com empresas envolvidas em práticas antiéticas, como corrupção ou trabalho escravo.

Além disso, essas empresas também implementam políticas internas rigorosas para garantir a imparcialidade e a transparência em processos de contratação, como a realização de licitações públicas justas e transparentes. Dessa forma, ao priorizar a integridade em suas operações, as empresas não apenas fortalecem sua reputação no mercado, mas também contribuem para a construção de um ambiente empresarial mais ético e responsável.

²² TRICKER, Robert. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. Nova York: Oxford University Press, 2009. p. 4.

²³ No original: Corporate governance is different from management. Executive management is responsible for running the enterprise, but the governing body ensures that it is running in the right direction and being run well (Tricker, 2009, p. 4, tradução nossa).

3.2.2 Transparência

A transparência é crucial para governança corporativa e a posição que o negócio ocupa no mercado, pois envolve a divulgação de informações completas e precisas sobre as operações e o desempenho da empresa. Um exemplo claro de aplicação desse princípio é a divulgação regular de relatórios financeiros e não financeiros, como balanços patrimoniais, demonstrações de resultados, e relatórios de sustentabilidade. Empresas que priorizam a transparência não apenas cumprem com as exigências legais de divulgação, mas também vão além, fornecendo informações adicionais que possam ser relevantes para os investidores, acionistas e outras partes interessadas.

Por exemplo, uma empresa de tecnologia pode divulgar informações sobre seus esforços de pesquisa e desenvolvimento, sua estratégia de inovação, e seu impacto ambiental e social. Além disso, a transparência também se manifesta na comunicação aberta e honesta com os *stakeholders*, respondendo prontamente a perguntas e preocupações e fornecendo informações claras e compreensíveis sobre a empresa e suas operações. Ao adotar uma abordagem transparente, as empresas não apenas fortalecem a confiança dos investidores e do mercado, mas também demonstram um compromisso genuíno com a responsabilidade e a sustentabilidade empresarial.

3.2.3 Equidade

Já o princípio da equidade na governança corporativa visa garantir um tratamento justo e igualitário a todos os sócios, acionistas e demais partes interessadas na empresa. Um exemplo prático desse princípio seria a implementação de políticas de remuneração equitativas, onde os salários e benefícios são estabelecidos com base no desempenho, contribuição e responsabilidades de cada colaborador, sem discriminação de gênero, etnia ou qualquer outra característica pessoal.

Além disso, a equidade também se reflete na distribuição de dividendos aos acionistas, garantindo que todos recebam uma parte justa dos lucros gerados pela empresa, de acordo com sua participação acionária. Outro exemplo, seria a criação de comitês de governança ou consultas públicas para envolver os stakeholders nas decisões importantes da empresa, assegurando que suas vozes sejam ouvidas e consideradas de forma equitativa. Ao priorizar a equidade em suas práticas e políticas, as empresas não apenas promovem um ambiente de

confiança e respeito, mas também fortalecem sua reputação e sua relação com todos os envolvidos em suas operações.

3.2.4 Responsabilização (Accountability)

A responsabilização, ou *accountability*, é um dos pilares centrais da governança corporativa, como destacado por Christine A. Mallin²⁴ em "Corporate Governance", onde afirma que as melhores práticas exigem que os conselhos ofereçam visão estratégica, monitorem a gestão e ajam de forma transparente para garantir total responsabilização perante os acionistas.

Este princípio é essencial para assegurar que os agentes da empresa sejam responsáveis pelas suas ações e decisões. Por exemplo, quando uma empresa enfrenta um escândalo de corrupção, espera-se que os líderes corporativos assumam a responsabilidade pelo ocorrido, prestem contas aos acionistas e implementem medidas para evitar que tais problemas ocorram novamente. Ao adotar uma cultura de responsabilização, as empresas fortalecem a confiança dos *stakeholders* e demonstram seu compromisso com a transparência e a ética, promovendo assim um ambiente empresarial mais sustentável e confiável a longo prazo.

3.2.5 Sustentabilidade

O princípio da sustentabilidade na governança corporativa representa um compromisso com a viabilidade a longo prazo da empresa, levando em consideração não apenas o aspecto econômico-financeiro, mas também os impactos sociais e ambientais de suas operações.

Conforme destacado por diversos especialistas, como John Elkington em seu conceito de "*Triple Bottom Line*", a sustentabilidade exige que as empresas avaliem seu desempenho não apenas em termos de lucro, mas também em relação aos seus impactos sociais e ambientais. Um exemplo prático desse princípio seria a adoção de práticas de produção mais sustentáveis, como a redução do consumo de recursos naturais, a minimização de resíduos e a promoção de uma cadeia de suprimentos ética e responsável.

²⁴ MALLIN, Christine A. **Corporate Governance**. Nova York: Oxford University Press, 2019. p. 36.

Ademais, empresas socialmente responsáveis também investem em programas de responsabilidade social corporativa, apoiando iniciativas que promovem o desenvolvimento econômico das comunidades locais, a educação e a saúde. Ao integrar a sustentabilidade em sua estratégia de negócios, as empresas não apenas mitigam riscos e reduzem custos operacionais, mas também fortalecem sua reputação e contribuem para um futuro mais equitativo e saudável para as gerações futuras.

Em suma, a incorporação desses princípios não apenas atende aos requisitos do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, mas também estabelece uma base sólida para a gestão eficaz, a sustentabilidade e a criação de valor a longo prazo. Essas diretrizes refletem o consenso de diversos doutrinadores que reconhecem a importância crítica desses princípios na construção e manutenção de uma governança corporativa robusta e ética.

3.3 Leis Brasileiras e Código Brasileiro de Governança Corporativa

O Código Brasileiro de Governança Corporativa foi criado pelo Grupo de Trabalho Interagentes (GT Interagentes), na qual é composta por onze das mais importantes entidades do mercado financeiro, em resposta à necessidade de promover um avanço nos regramentos de governança no mercado de capitais brasileiro.

O código adota a abordagem "aplique ou explique", refletindo a importância da adoção de boas práticas de governança corporativa para a atração de investimentos. Ele estabelece princípios, fundamentos e práticas recomendadas para as companhias reguladas, com ênfase na transparência, equidade e responsabilidade corporativa. O documento também discute sobre práticas societárias, recomendadas para os acionistas, o conselho de administração, a diretoria, os órgãos de fiscalização e controle, a ética e o conflito de interesses, além de recomendar a adoção de documentos corporativos específicos.

A adoção do modelo "aplique ou explique" reconhece que a governança corporativa é uma jornada e não deve se traduzir em um modelo rígido de regimento aplicável igualmente a todas as companhias. Esse sistema permite que as empresas tenham liberdade para explicar a eventual não adoção de determinada prática, levando em consideração o estágio de desenvolvimento da companhia e as explicações fornecidas. Isso permite que o mercado decida se as práticas adotadas por determinada companhia são adequadas em vista dos padrões de governança, promovendo a transparência, equidade e responsabilidade corporativa.

O código destaca a importância do princípio "uma ação, um voto" para promover o alinhamento de interesses entre todos os acionistas, no caso de empresas de capital aberto. Esse princípio busca garantir que o poder político, representado pelo direito de voto, seja proporcional aos direitos econômicos atribuídos às ações. Além disso, o código recomenda que o capital social da companhia seja composto apenas por ações ordinárias, salvo em casos excepcionais, nos quais os diretores devem explicar de forma transparente as razões que levaram a companhia a adotar outras estruturas acionárias.

Ademais é recomendado que, no caso de emissão de mais de uma espécie ou classe de ações, os administradores se manifestem sobre os termos e condições das transações que derem origem à mudança de controle, assegurando tratamento justo e equitativo aos acionistas da companhia. Essas recomendações visam promover a transparência, equidade e responsabilidade corporativa nas estruturas societárias das companhias abertas.

3.3.1 Governança Corporativa e a Lei Anticorrupção - Lei 12.846/13

A Lei Anticorrupção Brasileira, oficialmente conhecida como Lei nº 12.846/2013, é um marco importante no ordenamento jurídico brasileiro no combate à corrupção. Essa legislação não apenas estabelece responsabilidades administrativas e civis para empresas envolvidas em atos corruptos, conforme Art. 1º da referida Lei, mas também desempenha um papel crucial na promoção da governança corporativa.

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.²⁵

A lei estabelece a responsabilidade objetiva das empresas por atos de corrupção praticados em seu nome ou interesse, sendo passíveis de sanções que incluem multas substanciais e até mesmo a dissolução da pessoa jurídica. Essa abordagem incentiva as

²⁵ BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 2013.

organizações a implementarem robustos programas de compliance e controles internos, elementos essenciais e que compõem uma governança corporativa eficaz.

No contexto da governança corporativa, a Lei Anticorrupção destaca a importância da transparência, integridade e responsabilidade no ambiente empresarial. Empresas são incentivadas a adotar políticas anticorrupção, códigos de ética e conduta, além de estruturar comitês e mecanismos internos de controle que promovam uma cultura organizacional baseada em princípios éticos.

Além disso, a legislação reconhece a colaboração das empresas em investigações, premiando aquelas que possuem programas de compliance efetivos. Esse aspecto fortalece a noção de que boas práticas de governança não apenas protegem a empresa de penalidades, mas também agregam valor ao seu desempenho e reputação no mercado.

Dessa forma, por mais que o Código Brasileiro de Governança Corporativa não faça menção direta a Lei Anticorrupção Brasileira, ambas estão intrinsecamente interligadas, pois ambas buscam promover a ética nos negócios, a transparência nas operações e a responsabilidade das empresas perante a sociedade, contribuindo para um ambiente de negócios mais íntegro e sustentável.

4 AS FORMAS DE INSTRUMENTALIZAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM JOINT VENTURES

Conforme visto, a *Joint Venture* é a vontade de duas partes em construir um empreendimento conjunto. Entretanto, por mais que as partes possuam sinergia, as empresas envolvidas e seus respectivos gestores podem possuir culturas empresariais diferentes. O que, na grande maioria das vezes, é a principal razão pelo fim da parceria.

Assim, a governança corporativa desempenha um papel crucial nesse modelo de negócio, pois a sobrevivência e, eventualmente, o sucesso da *joint venture* dependem essencialmente da aplicação prática dos princípios, mecanismos, órgãos e regras estabelecidos entre as empresas controladoras, especialmente durante a formação contratual do novo negócio.

Embora conflitos, divergências e situações não previstas sejam inevitáveis, quando essas diferenças são enfrentadas como desafios e superadas, o modelo de governança amadurece e ganha resiliência, permitindo à *joint venture* prosperar e se destacar em seu setor de atuação.

Assim, conforme exposto no Capítulo Primeiro desta pesquisa, a *joint venture*, em relação a sua forma jurídica, pode ser constituída pela forma societária, através da elaboração de uma nova personalidade jurídica (*corporate joint venture*), ou pela forma contratual (*non-corporate joint venture*). Esse capítulo abordará como a governança corporativa poderá atuar na resolução de futuros conflitos e quais são seus impactos nas duas modalidades para o novo negócio.

4.1 Desafios Encontrados na Governança Corporativa em Joint Ventures

Antes, é necessário entender claramente que em primeiro lugar, muitas vezes os parceiros integrantes da *joint venture* geralmente são concorrentes simultâneos fora do escopo do empreendimento. Em segundo, as *joint ventures* geralmente envolvem o desenvolvimento de um produto/serviço específico, e por isso a vida útil média geralmente não é muito longa. Por fim, é importante saber que, na maioria das vezes, os parceiros de *joint ventures* dependem principalmente de incentivos de renegociação e reputação para minimizar os efeitos do risco moral²⁶.

²⁶ MCCAHERY, Joseph A.; VERMEULEN, Erik O. M. Corporate Governance and Innovation: Venture Capital, Joint Ventures, and Family Businesses. **Law Working Paper**, n. 65, mar. 2016.

Dessa forma, a governança em *joint ventures* é, por vezes, mais desafiadora do que a governança em empresas públicas. Para entender a complexidade, é útil comparar a governança da *joint venture* e da empresa pública em algumas dimensões²⁷.

Para começar, considere o número de acionistas e seus objetivos. Nas empresas públicas, os acionistas chegam aos milhares e estão unidos apenas na maximização dos dividendos e do preço das ações e, talvez, na prestação de um contributo positivo para a sociedade. Nas *joint ventures*, geralmente há apenas dois a quatro acionistas, que são empresas e muitas vezes concorrentes.

Nas JVs, os acionistas quase sempre têm estratégias e objetivos próprios que vão além da maximização dos lucros e da valorização da entidade criada, e na grande maioria das vezes, sentem-se no direito de espelhar seus objetivos no novo negócio. Um exemplo claro, é que o motivo principal da formação de *joint ventures* é a busca por empresas/parceiros objetivando desenvolver *how-know* e/ou aprender técnicas que não dominam para maximizar o lucro, ou como forma de ganhar uma posição no mercado.

As estratégias individuais destes participantes, bem como a sua apetência por investimento e risco, mudam frequentemente ao longo do tempo e são propensas a desalinhamentos. Portanto, na sua essência, a governança da *joint venture* consiste não apenas em supervisionar o negócio, mas também em unir acionistas propensos à divergência.

Considere a relação comercial entre os acionistas e a empresa. Nas empresas públicas, os acionistas quase nunca têm relações comerciais materiais com a empresa. Sim, um acionista da Apple ou da Toyota pode comprar os produtos da empresa, mas nunca será um cliente, fornecedor ou prestador de serviços relevante para ela.

Este não é o caso em muitas *joint ventures*, é bastante comum que os acionistas sejam os principais fornecedores, clientes ou prestadores de serviços do empreendimento conjunto; responsáveis pelo licenciamento ou outras taxas da JV; ou garantir outras sinergias com a JV. Dado que estes fluxos comerciais e interfaces operacionais raramente são simétricos e nem sempre totalmente transparentes entre os acionistas, criam desafios adicionais de governação.

Uma terceira dimensão é observar a composição dos conselhos. Nas empresas públicas, os diretores são eleitos coletivamente pelos acionistas e são executivos não executivos independentes ou outros membros da administração. Em todos os casos, estão estruturalmente posicionados para representar os interesses dos acionistas como um todo. Já nas *joint ventures*,

²⁷ BAMFORD, James; BRANDING, Tracy; D’COSTA, Lois. Public Company vs. JV Governance. **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**, 28 de dezembro de 2019.

na maioria dos casos, os conselhos são formados por indicações dos acionistas, que são empresas-mãe do negócio, trazendo mais imparcialidade na tomada de decisões, objetivos focados em ganho próprios e menos foco no desenvolvimento do negócio.

Por outro lado, por mais que o cenário para instituir uma governança corporativa seja vista para muitos como algo complicado, para o pesquisador Dr. Jonh Carver²⁸, as *joint ventures* são consideradas um ambiente favorável para implementação de um novo modelo de governança corporativa pelos mesmos motivos.

No seu artigo “*The opportunity for re-inventing Corporate Governance in Joint Venture Companies*” Carver relata que as empresas de *joint ventures* são lugares propícios para o desenvolvimento de um novo modelo de governança corporativa pela razão que, pela nova entidade apresentar uma dinâmica de propriedade única, as empresas-mãe têm um grande interesse em participar ativamente das tomadas decisões. Assim, é de interesse das partes as empresas de *joint venture* oferecem uma oportunidade sem precedentes para o desenvolvimento de um novo nível de excelência em governança, pois os proprietários têm motivação para um conselho forte na qual suas opiniões e vontades sejam ouvidas, mas também reconhecem a importância de um CEO forte que direcione para o melhor desenvolvimento do negócio²⁹.

4.2 Governança Corporativa em uma Non-Corporate Joint Venture

A governança de uma *joint venture* não constituída em sociedade pode apresentar desafios, pois as partes não contam com a estrutura formal de uma entidade incorporada. No entanto, essa falta de estrutura pré-estabelecida confere às partes uma flexibilidade significativa para desenvolver uma governança sob medida, sem as obrigações e procedimentos padrão aplicados às *corporate joint ventures*. Esta abordagem permite às partes estabelecer uma estrutura de governança ágil, reduzindo a carga administrativa.

No entanto, documentar a governança de uma *joint venture* não constituída em sociedade pode ser um processo mais complexo e demorado, devido à flexibilidade inerente e à ausência de um quadro pré-definido de procedimentos e responsabilidades. Pontos estruturais devem ser definidos e alinhados antes da assinatura do contrato, como quem fará o

²⁸ CARVER, John. The Opportunity for Re-inventing Corporate Governance in Joint Venture Companies. *Corporate Governance: An International Review*, v. 8, n. 11, p. 75-80, de. 2002.

²⁹ *Ibid.*

investimento, quem será o responsável legal, o que farão em caso de discordância de ideias, como será administrado o serviço ou o produto, etc.

Em conclusão, as partes envolvidas em uma *joint venture* contratual têm a oportunidade de criar uma estrutura de governança sob medida, adaptada às suas necessidades específicas e objetivos comerciais através da elaboração de um contrato bem detalhado.

4.3 Governança Corporativa em Corporate Joint Ventures

4.3.1 Sociedade por Ações

Nas *corporate joint ventures* em sociedade por ações, a formação de sua estrutura administrativa e a partida para estruturação de uma governança corporativa é delimitada e regulamentada pela Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76). Esta lei define quais são os órgãos de administração responsáveis pela gestão e pelo controle das atividades empresariais neste modelo societário.

A administração de uma S.A, conforme definido por lei, pode ser composta por um Conselho de Administração e por uma Diretoria, ou apenas pela Diretoria, dependendo do que estabelece o estatuto social da empresa:

Art. 138. A administração da companhia competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria.

§ 1º O conselho de administração é órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores.

§ 2º As companhias abertas e as de capital autorizado terão, obrigatoriamente, conselho de administração.³⁰

O Conselho de Administração, quando existente, é um órgão de deliberação coletiva que tem por função orientar e supervisionar as práticas de gestão da empresa, conforme estipulado no Art. 142 da Lei das S.A, esse dispositivo confere diversas atribuições ao conselho.

Embora sua constituição não seja obrigatória para todas as sociedades anônimas, é bastante comum em *joint ventures* mais complexas ou de grande influência no mercado, para garantir uma gestão equilibrada e representativa dos interesses dos diversos acionistas envolvidos.

³⁰ Brasil, 1976.

A Diretoria é o órgão executivo responsável pela administração e pela gestão cotidiana da empresa. Os diretores, que podem ser eleitos e destituídos a qualquer tempo pelos acionistas ou pelo Conselho de Administração, têm seus deveres e responsabilidades explicitados no Art. 143. Eles implementam as políticas definidas pelo Conselho, se houver, e gerenciam as operações diárias da *joint venture*.

Por fim, a Assembleia Geral de Acionistas é descrita como o órgão máximo de deliberação da SA, conforme o Art. 121. Nela, os acionistas se reúnem para tomar decisões sobre as questões mais críticas e estratégicas, tais como aprovação de contas, alterações estatutárias, eleição dos membros do Conselho e da Diretoria, entre outras. Na configuração de uma *joint venture*, essa assembleia é crucial para garantir que os interesses de todas as partes sejam equitativamente considerados.

A partir dessa estrutura organizacional, começassem o questionamento para como construir uma sólida e eficaz governança corporativa, para isso é necessário começar pela parte que deterá o poder para realizar mudanças, ou seja, composição do conselho e da diretoria. Para isso é necessário realizar alguns questionamentos que necessitaram ser decididas em conjunto pelas partes integrantes da *joint venture*, que incluem, mas não se limita à tais perguntas: Qual será o número mínimo/máximo de diretores? Quais serão os temas que deverão ser discutidos e abordados em reunião conjunta? Haverá participação de auditoria externa nas Assembleias?³¹

Este ponto é de extrema importância, pois com demasiada frequência, as empresas nomeiam diretores e altos cargos executivos de *joint venture* com base em sua posição como empresa acionista, e não com base no fato de possuírem as habilidades e experiências que o conselho da JV realmente precisa.

Além disso, as empresas subestimam o tempo significativo que leva para ser um membro engajado e contribuinte de um conselho de JV, nomeando indivíduos cujos pratos já estão lotados. Os acionistas também precisam de evitar a substituição de administradores após apenas um ou dois anos no conselho da JV, prejudicando a capacidade do conselho de desenvolver relações profundas e de confiança e formas contínuas de trabalhar.

O segundo ponto para analisar conjuntamente nesta integração entre governança e estruturação societária na modalidade de *joint venture* por sociedade por ações, está o Conselho de Administração, como visto, um órgão crucial que deve ser estruturado para garantir transparência e prestação de contas.

³¹ BRADFORD, Karl; JONES, David. Joint Ventures: What are the key governance issues?. **FootAnstey**, 25 de outubro de 2023.

Ao estabelecer regras para o Conselho no estatuto, é importante que os membros tenham responsabilidades claras, com diretrizes para a divulgação regular de informações e decisões, reforçando assim a transparência perante todos os acionistas. A prestação de contas, por sua vez, é assegurada por meio de auditorias regulares e avaliações de desempenho, que devem ser documentadas e acessíveis aos acionistas.

Depois que a composição do conselho for acordada, o foco se volta para os arranjos práticos para as reuniões do conselho, incluindo: Com que frequência o conselho se reunirá? Quem deve comparecer (ou seja, deve haver pelo menos um representante para cada parte da *Joint Venture*) para que a decisão seja válida/vinculativa? Como as decisões serão tomadas? A tomada de decisão do diretor é mais comumente feita com base na maioria simples. No entanto, as partes da JV devem considerar se existem questões, por exemplo, uma área dentro da expertise de apenas uma das partes, que se beneficiariam de um voto ponderado dando a uma parte específica mais voz sobre essa questão.

Os diretores também podem concordar que certas decisões devem ser tomadas de forma unânime, embora essas decisões devam ser consideradas cuidadosamente. Decisões unânicas aumentam a probabilidade de impasse e podem atrasar o funcionamento diário das operações do novo negócio estabelecido.

Situações de impasse podem surgir mesmo em uma votação majoritária e as partes devem pensar em como isso poderia ser resolvido de forma mais eficiente. O que acontece se houver discordância em um determinado assunto? Embora o conselho execute as operações da JV, ele pode delegar todas ou certas funções do cotidiano, essencialmente executando o plano de negócios.

Dessa forma, após respondidas essas questões, alinhado com os princípios da governança corporativa, está na hora de refleti-las no estatuto na nova personalidade jurídica, pois essas práticas, além do cumprimento legal, buscam a excelência operacional e a confiança de todos os *stakeholders* envolvidos.

4.3.2 Governança Corporativa em Joint Ventures de Sociedade Limitada

A governança corporativa em *joint ventures* limitadas no Brasil se orienta primordialmente pelo Código Civil de 2002. Este marco legal estabelece diretrizes menos burocráticas para as sociedades limitadas em comparação com as sociedades anônimas, facilitando a gestão societária, tributária e procedimental. Importante destacar que, conforme o

artigo 1.053 do Código Civil, é possível para a sociedade limitada adotar supletivamente as normas das sociedades anônimas, caso seja expressamente previsto no contrato social.

A estrutura de governança em uma sociedade limitada (Ltda.) é notadamente mais simples que nas sociedades anônimas. Centra-se no administrador, designado no contrato social, responsável por gerir e tomar decisões administrativas que incluem, entre outras, a prestação de garantias, nomeação de procuradores, assinatura de contratos e gestão de rotinas administrativas. É comum que o administrador também seja um dos sócios, embora não seja uma exigência legal, permitindo que este receba pró-labore e dividendos simultaneamente, conforme suas funções.

Assim, o ponto de partida é a elaboração de um contrato social robusto, que estabelece as bases da estrutura de governança. Este documento deve detalhar as responsabilidades do administrador, a distribuição de cotas, e os direitos e deveres dos sócios, incluindo procedimentos para tomada de decisões estratégicas.

Além do contrato social, acordos de sócios complementares são essenciais para tratar de aspectos específicos não cobertos ou que requerem maior detalhamento no Contrato Social. Esses acordos regulamentam políticas para resolução de conflitos, mecanismos de saída de sócios, regras para a venda e transferência de cotas, e critérios para distribuição de lucros e reinvestimento de capital.

A transparência e divulgação constante de informações também desempenham um papel fundamental. A *joint venture* deve adotar políticas que garantam a regularidade na divulgação de relatórios financeiros e de gestão, realizar auditorias periódicas independentes e manter todos os sócios informados sobre as operações e finanças da empresa.

No que se refere à gestão executiva e operacional, é aconselhável designar um administrador ou equipe de gestão com funções bem definidas. A formação de um conselho consultivo ou de gestão, composto por representantes de todos os sócios, pode ser benéfica para a supervisão da administração executiva e oferecer suporte na tomada de decisões.

Para garantir a integridade e a conformidade das operações, é imperativo estabelecer um sistema de controle interno robusto. Este sistema deve cobrir a gestão financeira, controle de qualidade, conformidade regulatória e segurança da informação, ajudando a identificar e mitigar riscos potenciais.

As políticas de conflito de interesses também são vitais para evitar e resolver conflitos que possam surgir entre os sócios, garantindo que qualquer questão seja tratada de maneira justa e transparente. Além disso, é crucial manter uma agenda de reuniões regulares entre os sócios,

que servem não apenas para revisão do desempenho da empresa e discussão de estratégias futuras, mas também como um fórum para fiscalização da gestão e alinhamento dos sócios com os objetivos da *joint venture*.

Ao adotar essas práticas de governança corporativa, a *joint venture* de sociedade limitada não só melhora sua operacionalidade e eficiência, mas também aumenta sua credibilidade e atratividade para investidores e parceiros comerciais, elementos fundamentais para seu crescimento e sucesso no mercado.

4.4 Maneiras Alternativas de Implementação à Governança Corporativa em Joint Ventures

Para garantir que sócios ou acionistas estejam efetivamente vinculados às regras de governança corporativa, além dos dispositivos tradicionais como o estatuto e o contrato social, existem diversas formas e documentos que o direito brasileiro permite e reconhece para reforçar e detalhar as obrigações dos sócios ou cotistas.

Uma das principais formas, conforme já visto brevemente, é por meio do Acordo de Acionistas/Cotistas, que representa um contrato particular destinado a regular a relação entre os sócios e a interação com a empresa. Este acordo trata de diversos aspectos, incluindo a gestão da empresa, direitos de voto, transferência de ações, resolução de conflitos entre os acionistas e dispositivos de proteção aos investidores minoritários. Sua importância é notável na promoção e manutenção de práticas de governança corporativa dentro das sociedades, proporcionando uma estrutura clara e equilibrada para a condução dos negócios. Conforme posto por Nelson Eizirik³², em seu livro “A Lei das S/A”:

O acordo de acionistas constitui um contrato celebrado entre acionistas de determinada companhia visando à composição de seus interesses individuais e ao estabelecimento de normas de atuação na sociedade, harmonizando seus interesses próprios ao interesse social. [...] Sob a designação “acordo de acionistas” abriga-se uma categoria de negócios jurídicos de diferentes espécies, que tem em comum o fato de as partes assumirem obrigações sobre o modo de exercerem os direitos conferidos pelas ações da companhia. Com efeito, não estamos diante de um negócio jurídico que apresenta sempre a mesma natureza, estrutura e modalidades de prestações.

Ademais, uma outra possibilidade de inserir governança corporativa em *joint ventures* é através da elaboração de políticas internas, conforme estipulado no Código Brasileiro de

³² EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A**. São Paulo: Quartier Latin, 2015. p. 304-307.

Governança Corporativa (CBGC), um dos aspectos centrais dessas políticas é a criação do Código de Ética e Conduta, que deve estabelecer normas claras sobre o comportamento esperado de todos os membros da organização. Este código não apenas promove um ambiente de trabalho íntegro e responsável, mas também serve como um guia para a ação cotidiana, reforçando a cultura corporativa de respeito mútuo e ética profissional.

Além do Código de Ética, faz mais do que necessário no contexto de *joint ventures*, a criação de políticas sobre Conflito de Interesses, Políticas de Sigilo e Uso de Informações Privilegiadas para manter a imparcialidade nas decisões e a manipulação de informações confidenciais. Estes procedimentos servem para identificar e gerenciar situações que possam comprometer a objetividade dos gestores e funcionários, garantindo que todas as ações e decisões sejam em prol da *joint venture*, e não interesses individuais das empresas-mães.

Ademais, além das maneiras supramencionadas, um ótimo jeito de assegurar estabilidade e coesão na gestão de *joint ventures*, é através da elaboração de um Acordos de Votos, esses acordos estabelecem claramente como os votos dos sócios serão exercidos em assembleias, especialmente em decisões críticas, facilitando um consenso e prevenindo conflitos potenciais entre os parceiros.

Em uma *joint venture*, onde diferentes entidades combinam recursos para atingir objetivos específicos, pode haver diferenças significativas nas estratégias corporativas de cada sócio/acionista. Os acordos de voto desempenham um papel vital ao sincronizar esses interesses divergentes, garantindo que todas as partes estejam comprometidas com o sucesso conjunto do empreendimento. Por exemplo, eles podem definir a mecânica de votação para aprovação de orçamentos anuais, investimentos significativos, ou como serão realizadas as alterações estratégicas no escopo de negócios da nova personalidade jurídica.

Por fim, conclui-se que diante da ausência de um quadro regulamentar societário robusto, os acordos jurídicos e as políticas de governança das *joint ventures* precisam se esforçar para estabelecer claramente o funcionamento da governança da empresa. Isso envolve ser mais explícito na definição de documento que estabelecem o dever de lealdade dos acionistas/quotistas, delineando completamente as autoridades e obrigações do conselho em relação à administração, definindo o escopo, a composição e a gestão dos comitês, e estabelecendo os procedimentos das auditorias e garantias das partes envolvidas.

5 JOINT VENTURE E GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PRÁTICA: ANÁLISE DE CASOS

Conforme já discutido nesta análise, a formação de *joint ventures* apresenta um cenário complexo de riscos e oportunidades para os empresários que buscam estabelecer esse tipo de empreendimento. Nesse contexto, a governança corporativa desempenha um papel crucial ao fornecer estruturas e processos que promovam transparência, responsabilidade e alinhamento de interesses entre as partes envolvidas.

Posto isso, é interessante entender a correlação entre a governança corporativa e o sucesso de *joint ventures* através de análises de casos práticos, visa-se compreender profundamente os desafios potenciais e os benefícios que uma *joint venture* pode oferecer, garantindo assim uma gestão eficaz e sustentável do empreendimento.

5.1 Gymbrands Equipamentos de Ginástica

No ano de 2005, as empresas Kiko's e Caloi, ambas atuantes no mercado de equipamentos esportivos, optaram por estabelecer uma *joint venture* denominada Gymbrands Equipamentos de Ginástica Ltda., visando explorar o segmento *fitness*. No entanto, a Caloi decidiu iniciar o processo de dissolução da sociedade alegando uma situação econômica desfavorável. Ajuizou uma ação de dissolução de sociedade e contrato de parceria no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, buscando extinguir o contrato celebrado entre as partes e solicitando antecipação de tutela. Inicialmente, o pedido foi indeferido por decisão interlocutória, mas posteriormente foi acatado, resultando na dissolução imediata da empresa Gymbrands³³.

Diante disso, a Kiko's, também sócia da *joint venture*, interpôs embargos de declaração, que foram rejeitados, e posteriormente um Recurso Especial ao Superior Tribunal de Justiça³⁴, que não foi provido. No recurso, alegou-se que a situação econômica frágil da sociedade conjunta entre as empresas teria sido causada pela Caloi. Argumentou-se também uma possível violação ao Código Civil Brasileiro, especialmente no que diz respeito ao direito

³³ SÃO PAULO. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Autos nº 2007.218010-1**. Sentença. Relatora: Min. Carmen Lúcia da Silva, 22 de junho de 2011.

³⁴ BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1.250.595/SP**. Relatora: Min. Nancy Andrighi, 23 de abril de 2013.

da empresa de exigir que a Caloi cumpra o acordo, uma vez comprovada a suposta inadimplência, além de questionar a dissolução antecipada.

O entendimento fixado no Recurso Especial foi de que, embora na celebração de um contrato deva prevalecer a boa-fé, não se pode presumir que tal vínculo perdurará indefinidamente. Ao exercer o direito de rompimento contratual desmotivado, as partes devem resolver as controvérsias por meio de perdas e danos.

O caso da Gymbrands sublinha a importância crítica de uma governança corporativa robusta, que é fundamentada em princípios essenciais como transparência, responsabilidade, prestação de contas e justiça. Primeiramente, a transparência nas operações e decisões poderia ter permitido que ambas as partes estivessem plenamente informadas sobre as condições econômicas e os prováveis desafios que iriam ser enfrentados pela *joint venture*, facilitando uma comunicação aberta e a tomada de decisão colaborativa.

Além disso, no caso de Gymbrands, um entendimento explícito de responsabilidades na hora de realizar a elaboração do contrato de *joint venture*, poderia ter evitado atribuições de culpa unilaterais e proporcionado uma abordagem mais equilibrada para resolver os desafios econômicos. A transparência, um dos princípios fundamentais da governança corporativa, entre *co-ventures* é essencial ao começar um empreendimento conjunto, pois implica que decisões, especialmente aquelas que podem levar à dissolução da parceria, sejam tomadas com consideração de todos os *stakeholders* envolvidos, garantindo que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos da empresa e justificadas perante os sócios.

Por fim, como visto, se houvesse tido implementação, ou pelo menos o pensamento, acerca dos princípios de governança corporativa na hora de estruturar a Gymbrands, as Partes poderiam ter proporcionado um ambiente no qual disputas pudessem ser resolvidas internamente, evitando litígios prolongados e custosos, além de preservar o capital social e o compromisso mútuo (*affectio societatis*), elementos vitais para a sustentabilidade de qualquer parceria empresarial.

5.2 Dairy Partners

Nestlé e Fonterra, grandes corporações do setor alimentício, colaboraram para criar *joint ventures* na América Latina, evidenciando um caso significativo de parceria estratégica. Em 2003, no Brasil, a operação DPA Brasil foi iniciada, uma *joint venture* que refletiu o interesse compartilhado das empresas em expandir suas operações no mercado de produtos

lácteos. Essa colaboração resultou na criação de duas entidades, DPA Manufacturing Brazil e Dairy Partners America Brasil, coletivamente chamadas de DPA. Originalmente, ambas as empresas detinham 50% do capital social cada, mas uma reestruturação em 2014 alterou essa divisão, com a Fonterra assumindo 51% e a Nestlé 49%, focando especialmente no segmento de lácteos refrigerados.

Essa aliança gerou resultados impressionantes, como evidenciado em 2018, quando a receita total alcançou R\$1 bilhão³⁵, além de contribuir para a criação de empregos significativos através de seus centros de distribuição nacionais e responsabilidade pela gestão de mais de dez das principais marcas de lácteos no Brasil, presentes no dia a dia dos consumidores.

Os sucessos dessa parceria entre gigantes do setor alimentício destacam a eficácia e a viabilidade de grandes empresas colaborando em nichos específicos de mercado, optando pelo modelo de *joint venture* societária. A constituição dessas novas entidades foi crucial para a comercialização eficaz de produtos lácteos. Este caso também exemplifica como a governança corporativa, através de princípios como transparência, responsabilidade e conformidade legal, é fundamental no sucesso de *joint ventures*. Mesmo após a reestruturação de 2014, a manutenção da transparência entre as parceiras e a observância de regulamentações legais, como a aprovação necessária pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE)³⁶ para atos de concentração com faturamento significativo, foram essenciais para a operação harmoniosa e eficiente da *joint venture*.

5.3 Simba

Resultado da parceria entre as emissoras Rede TV, SBT e Record, a Simba Content é uma empresa de conteúdo formada pela *joint venture* entre os três emissoras da televisão aberta. Seu propósito é distribuir os sinais das emissoras às operadoras de televisão fechada. Dado que a união das três emissoras constitui um ato de concentração, envolvendo grupos com faturamento superior ao estabelecido pela lei, o processo foi submetido ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) para análise e aprovação.

³⁵ FORBES; REUTERS. Nestlé e Fonterra avaliam venda de JV no Brasil. **Forbes**, 23 de maio de 2019.

³⁶ AGÊNCIA ESTADO. CADE aprova mudanças em parceria comercial entre Nestlé e Fonterra. **Globo Rural**, 09 de setembro de 2014.

Em maio de 2016, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica aprovou a criação da empresa³⁷, impondo a condição de assinatura do Acordo de Controle de Concentrações (ACC). Esse acordo, visava evitar práticas anticoncorrenciais, estabelecendo medidas como a obrigação de investimento das empresas na *joint venture*, o pagamento de subsídios aos operadores de televisão por assinatura de pequeno e médio porte, e definiu o prazo de vigência da sociedade. O descumprimento dessas medidas acarreta uma multa conjunta para as três emissoras, no valor de R\$1,5 milhões.

Assim, a parceria foi concretizada por meio de uma *corporate joint venture*, constituída em junho de 2016 como uma sociedade limitada. A distribuição das quotas entre os sócios foi igual, com 33,33% para cada emissora. Conforme estabelecido no ACC, a *joint venture* possui um prazo determinado de seis anos, após o qual será encerrada, conforme previsto no contrato social da Simba Content³⁸. Essa medida não apenas estabelece uma base justa para a parceria, mas também promove a responsabilidade corporativa, como evidenciado pelas obrigações estabelecidas no Acordo de Controle de Concentrações (ACC), tais como investimentos na *joint venture* e subsídios para operadores de televisão de menor porte.

Ademais, conforme abordado nesse estudo, a Simba, além das considerações inseridas em seu Contrato Social, realizou um acordo de quotistas para estabelecer obrigações e responsabilidades relativas a deliberações sobre a sociedade. Este ato fortalece a governança corporativa dentro de uma *joint venture*, pois promove a transparência, a previsibilidade e a estabilidade na relação entre *co-ventures*, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade do empreendimento conjunto.

5.4 Samarco

Em 2000, a Samarco passou por uma reestruturação societária e foi constituída como uma *joint venture* internacional, com participação acionária dividida igualmente, 50% para cada sócia, entre a Vale S.A. e a BHP Billiton Ltda., uma subsidiária integral do grupo no Brasil. Além de ser uma *joint venture* societária, a Samarco também é considerada uma empresa transnacional, integrante do grupo econômico da BHP Billiton, com operações globais e escritórios em Hong Kong e Amsterdã.

³⁷ BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. CADE aprova joint venture entre SBT, Record e Rede TV. **Gov.br**, 11 de maio de 2016. [atualizado].

³⁸ Informação extraída da Primeira Alteração ao Contrato Social da Simba Content, disponibilizado na Junta Comercial do Estado de São Paulo.

Essa configuração transnacional permite que a empresa combine conhecimentos e recursos locais e estrangeiros, reduzindo riscos e aumentando as oportunidades de expansão em novos mercados. Essa estrutura facilita a competitividade em mercados com poucos *players*, adaptando-se e contribuindo para a economia global. O foco principal de suas atividades é a mineração de ferro nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Cabe destacar que o rompimento da barragem do Fundão em Minas Gerais em 2015 resultou no despejo de mais de 50 milhões de metros cúbicos de rejeitos de ferro no meio ambiente, marcando o pior desastre socioambiental do Brasil. As controladoras Vale e BHP alegaram que a responsabilidade pelo ocorrido era exclusivamente da Samarco, dado seu status de pessoa jurídica independente.

Essa autonomia jurídica das *joint ventures* visa proteger os acionistas contra responsabilidades diretas, mas, paradoxalmente, pode deixar desprotegidos civil e economicamente credores ou vítimas de desastres, como no caso de Samarco. Essa situação revela um desafio na atribuição de responsabilidades em *joint ventures* transnacionais, destacando a necessidade de aplicar os mecanismos legais existentes para assegurar a responsabilização adequada dessas entidades.

Uma governança corporativa bem estruturada, baseada nos princípios de transparência, responsabilidade, equidade e prestação de contas, poderia ter mitigado ou mesmo evitado a crise da Samarco. A falta de culpabilização, onde ambas as sociedades controladoras desvincularam-se das responsabilidades diretas pelo desastre, indica uma falha na estrutura de governança corporativa. Se os princípios de governança fossem rigorosamente aplicados, as empresas-mãe teriam implementado políticas mais robustas de gestão de risco, supervisão e controle ambiental, alinhadas com as melhores práticas internacionais.

Tal abordagem não só reforçaria a confiança dos *stakeholders*, mas também protegeria a empresa contra riscos legais e reputacionais, demonstrando o impacto direto que uma governança corporativa sólida pode ter sobre a sustentabilidade e a integridade operacional das empresas.

5.5 Autolatina

A Autolatina, uma *joint venture* estabelecida em 1987 para atuar nos mercados brasileiro e argentino, foi formada por uma participação societária de 51% da Volkswagen do Brasil (subsidiária do grupo Volkswagen AG no Brasil) e 49% da Ford Brasil (subsidiária do grupo Ford Motor Company). A criação da Autolatina foi motivada pela situação econômica

desafiadora da época, que tornava a união das forças mais vantajosa do que a competição individual no mercado. Enquanto a Volkswagen gerenciava a divisão de automóveis, a Ford ficava responsável pela divisão de caminhões, facilitando assim o compartilhamento de modelos e tecnologias projetados entre as duas empresas.

Ambas as empresas buscavam, através dessa parceria, reduzir os prejuízos que acumulavam, mantendo sua individualidade jurídica para preservar uma presença robusta na América Latina. O principal objetivo era inserir as fabricantes brasileiras no mercado internacional, ao mesmo tempo em que fortaleciam suas operações no mercado interno.

No entanto, a Autolatina enfrentou vários desafios, como a falta de investimento adequado por parte das controladoras, insuficiente troca de experiência e conhecimento técnico, e problemas na comunicação e integração de processos, produtos, mercados e clientes. Ademais, o cenário econômico da época como congelamento de preços e a supervalorização da moeda, dificultaram o alcance dos objetivos estratégicos da *joint venture*.

Além disso, houve falhas na consideração das diferenças culturais e desenvolvimentais entre os países envolvidos, o que comprometeu um planejamento eficaz no ambiente competitivo. Contudo, apesar desses problemas, houve intercâmbio de tecnologias, como motores e modelos de automóveis entre as duas empresas, permitindo uma produção conjunta em diversos níveis.

Essas mudanças possibilitaram a entrada de novos competidores no mercado latino-americano, o que levou ao crescimento do Brasil como um dos maiores produtores mundiais de veículos. Apesar de buscar vantagens por meio dessa estrutura societária, cada empresa continuou a operar suas redes de fornecedores e concessionárias de forma independente, sem uma integração efetiva ou comprometimento com a manutenção de uma rede de relacionamentos consolidada.

Em paralelo, o surgimento do Mercosul fortaleceu as indústrias locais, contribuindo para um ambiente ainda mais competitivo. O encerramento da Autolatina em 1996 resultou na divisão dos sistemas de informação e permitiu que os funcionários escolhessem continuar suas carreiras na Ford ou na Volkswagen. Foi acordado que, por um ano após a dissolução da *joint venture*, os produtos da Autolatina seriam suportados conjuntamente pelas empresas, após o que cada uma assumiria a responsabilidade por seus produtos com seus próprios recursos.

A experiência da Autolatina ilustra as complexidades e os desafios associados à governança em *joint ventures* transnacionais. A falta de uma governança corporativa integrada e eficaz foi evidente na ausência de um alinhamento estratégico entre as empresas-mãe, levando

a deficiências na comunicação, no investimento e na colaboração estratégica. Princípios essenciais de governança corporativa, como a transparência, responsabilidade, equidade e prestação de contas, não foram plenamente implementados ou mantidos ao longo da parceria.

A ausência de uma estratégia de governança unificada pode resultar em falhas na culpabilização e responsabilização das partes envolvidas, como visto no caso da Autolatina, onde as responsabilidades pelas decisões e suas consequências não foram claramente definidas ou compartilhadas. Se uma estrutura de governança corporativa mais robusta e coordenada tivesse sido estabelecida desde o início, muitos dos desafios enfrentados poderiam ter sido mitigados ou mesmo evitados. Isso incluiria uma melhor coordenação em investimentos, comunicação efetiva entre as partes e uma gestão de riscos mais integrada que contemplasse tanto as diferenças culturais quanto as demandas do mercado em rápida transformação.

Portanto, o caso da Autolatina destaca a importância de adotar e implementar princípios de governança corporativa sólidos para garantir não apenas o sucesso operacional de *joint ventures*, mas também sua sustentabilidade e resiliência a longo prazo em ambientes empresariais dinâmicos e competitivos.

6 CONCLUSÃO

Conforme visto no trabalho, fica-se explícito o impacto que a governança corporativa tem no sucesso das *joint ventures*, na qual, desempenha um papel crucial para assegurar a estabilidade, transparência e sucesso de parcerias entre empresas, especialmente em empreendimentos que envolvem multinacionais em mercados complexos e regulamentados. As *joint ventures*, por sua natureza, incorporam desafios e oportunidades únicas que demandam uma estrutura de governança bem definida e adaptada às necessidades específicas de cada parceria. A análise de casos como os da Nestlé e Fonterra e suas operações na DPA Brasil ilustra a importância e o impacto de uma governança corporativa eficaz.

Durante o trabalho, nota-se que a governança corporativa em *joint ventures* deve ser estruturada em cima de uma clara definição de papéis e responsabilidades prévias dos sócios, requerendo transparência e comunicação aberta entre as partes para que ajustes no controle e na gestão não resultem em conflitos ou mal-entendidos.

A transparência não é apenas benéfica para construir parcerias duradoras entre os *co-ventures*, mas também atua na manutenção da confiança entre os parceiros e os *stakeholders*. A divulgação adequada de informações financeiras e a comunicação sobre decisões estratégicas são essenciais para manter um ambiente de negócios saudável e previsível. No contexto desse tipo de empreendimento, a falha em manter um alto nível de transparência pode levar a desconfianças e conflitos, prejudicando a colaboração e, por fim, o sucesso do negócio.

Ademais, responsabilidade e a prestação de contas também são aspectos fundamentais e merecem destaque no tema. Como discutido durante o trabalho, cada parte da *joint venture* deve ser responsável por suas ações e pela gestão dos recursos compartilhados. Isso implica em monitoramento contínuo e avaliação do desempenho da *joint venture*, além de mecanismos de *feedback* e correção de curso quando necessário. Esses princípios ajudam a garantir que as decisões sejam tomadas no melhor interesse do empreendimento conjunto e de seus *stakeholders*.

Finalmente, como visto, a justiça e a equidade devem guiar as relações entre os parceiros de *joint ventures*. No exemplo da DPA Brasil, a alteração na participação acionária deve ser gerida de forma que nenhum dos parceiros se sinta desfavorecido ou marginalizado. O tratamento justo e equitativo não apenas fortalece a relação entre as partes, mas também contribui para a estabilidade e a longevidade da *joint venture*.

Em resumo, durante esse trabalho, foi demonstrado como a governança corporativa em *joint ventures* é um pilar fundamental para o sucesso das parcerias. Ela não só ajuda a gerenciar a complexidade e os desafios inerentes a esses empreendimentos, mas também assegura que as operações sejam conduzidas de forma ética, transparente e eficiente, maximizando os benefícios para todas as partes envolvidas e minimizando potenciais riscos e conflitos.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Nelson. **Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada**. São Paulo: Saraiva, 2000.

AGÊNCIA ESTADO. CADE aprova mudanças em parceria comercial entre Nestlé e Fonterra. **Globo Rural**, 09 de setembro de 2014. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2014/07/cade-aprova-mudancas-em-parceria-comercial-entre-nestle-e-fonterra.html>. Acesso em: 28 mar. 2024.

ALCÂNTARA, Nathália Cabral. **Joint Venture e as Formas Societárias Convenientes para sua Existência**. Orientador: Marlon Tomazette. 2013. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Direito, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2013.

ANTUNES, José Antônio Engrácia. **Direito dos Contratos Comerciais**. Almedina: Coimbra, 2009.

BAMBARO, Carlos Maria. O contrato internacional de joint venture. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 37, n. 146, p. 61-92, abr./jun. 2000.

BAMFORD, James; BRANDING, Tracy; D’COSTA, Lois. Public Company vs. JV Governance. **Harvard Law School Forum on Corporate Governance**, 28 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/12/28/public-company-vs-jv-governance/>. Acesso em: 25 fev. 2024.

BASSO, Maristela. **Joint Ventures: Manual Prático das Associações Empresariais**. 3ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BRADFORD, Karl; JONES, David. Joint Ventures: What are the key governance issues?. **FootAnstey**, 25 de outubro de 2023. Disponível em: <https://www.footanstey.com/our-insights/articles-news/joint-ventures-what-are-the-key-governance-issues/>. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. CADE aprova joint venture entre SBT, Record e Rede TV. **Gov.br**, 11 de maio de 2016. [atualizado]. Disponível em: <https://www.gov.br/cade/pt-br/assuntos/noticias/cade-aprova-joint-venture-entre-sbt-record-e-rede-tv>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, 2002.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, 2013.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, 1976.

BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1.250.595/SP**. Relatora: Min. Nancy Andrighi, 23 de abril de 2013.

CARVALHO, Patrícia. Joint Venture: Um Olhar Voltado Para O Futuro. **Revista de Direito Privado**, v. 2, n. 6, abr./jun. 2001.

CARVER, John. The Opportunity for Re-inventing Corporate Governance in Joint Venture Companies. **Corporate Governance: An International Review**, v. 8, n. 11, p. 75-80, de. 2002. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-8683.00182?casa_token=cxEdvn5fYQUAAAAA:UyeH_1956qubLPIB_bJz0rpX7kaNlvhAZt6blxjP14kpRb4BFmSrqF65zYo3wHIHM-eUoCP2Bf3MJSE_vg. Acesso em: 04 mar. 2024.

EIZIRIK, Nelson. **A Lei das S/A**. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

FINKELSTEIN, Maria Eugênia Reis. **Joint ventures**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Internacional. Cláudio Finkelstein, Clarisse Laupman Ferraz Lima (coord. de tomo). 1ª ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/501/edicao-1/joint-ventures>. Acesso em: 08 fev. 2024.

FORBES; REUTERS. Nestlé e Fonterra avaliam venda de JV no Brasil. **Forbes**, 23 de maio de 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/05/nestle-e-fonterra-avaliam-venda-de-jv-no-brasil/>. Acesso em: 19 mar. 2024.

FRAZÃO, Ana. Joint ventures contratuais. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 52, n. 207, p. 187-211, jul./set. 2015.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. **Lições de Direito Societário: Regime vigente e inovações do novo Código Civil**. 2ª ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2004.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 305-360, 1976. Tradução: **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, jun. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/vr3bbm6tBJStSmQZk4Y8y4m/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2024.

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

MALLIN, Christine A. **Corporate Governance**. Nova York: Oxford University Press, 2019.

MCCAHERY, Joseph A.; VERMEULEN, Erik O. M. Corporate Governance and Innovation: Venture Capital, Joint Ventures, and Family Businesses. **Law Working Paper**, n. 65, mar. 2016. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=894785. Acesso em: 20 abr. 2024.

REALE, Miguel. “Joint Venture” e grupo de sociedades. **Revista da Academia Brasileira de Letras Jurídicas**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 5, 1994.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. **Autos nº 2007.218010-1**. Sentença. Relatora: Min. Carmen Lúcia da Silva, 22 de junho de 2011.

TRICKER, Robert. **Corporate Governance: Principles, Policies, and Practices**. Nova York: Oxford University Press, 2009.

VENOSA, Sílvio de Salvo; RODRIGUES, Cláudia. **Direito Empresarial**. 11^a ed. São Paulo: Atlas, 2023.

WOLF, Ronald Charles. **Effective International Joint Venture Management: practical legal insights for successful organization and implementation**. Armonk, New York: M.E Sharpe, 2002.

TERMO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Eu, Giovanna Linard Teixeira

discente regularmente matriculado(a) na disciplina TCC II, da 10ª etapa do curso de Direito, matrícula nº 41907681, período noturno, turma 10R, tendo realizado o TCC com o título:

sob a orientação do(a) Professor(a): Dr, Luiz Gustavo Friggi Rodrigues

declaro para os devidos fins que tenho pleno conhecimento das regras metodológicas para confecção do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), informando que o realizei sem plágio de obras literárias ou a utilização de qualquer meio irregular.

Declaro ainda que, estou ciente que caso sejam detectadas irregularidades referentes às citações das fontes e/ou desrespeito às normas técnicas próprias relativas aos direitos autorais de obras utilizadas na confecção do trabalho, serão aplicáveis as sanções legais de natureza civil, penal e administrativa, além da reprovação automática, impedindo a conclusão do curso.

São Paulo, 09 de maio de 2024 .

Assinatura do discente



TERMO DE AUTENTICIDADE DO TRABALHO DE CONCLUSAO DE CURSO



Use o QR Code ao lado, clique [aqui](#) ou copie e cole o link abaixo para verificar a validade das assinaturas deste documento:

https://app.lexio.legal/lexio_sign/chechar_assinatura?code=78a9c62b2a693ad82364a6401d260e9227aea3a641ad91089701aac8ea8d44cae1bbb485e5ce11ba8e7acb53dad1c25276747af0868ea02f056b5b18d6b10ab1c4b0c618e106

Fluxo de assinatura iniciado por: **Giovanna Linard**
giovanna.linard@lotsgroup.com

Assinaturas

Giovanna Linard Teixeira

giovanna.linard@gmail.com

CPF: 513.220.028-19

IP: 191.193.213.40

Assinou como parte em:

09/05/2024 15:48:14

Giovanna Linard Teixeira

Assinatura