

Joint ventures contratuais

ANA FRAZÃO

Resumo: O artigo trata das *joint ventures* contratuais, instrumentos que possibilitam uma associação entre empresas sem a criação de uma pessoa jurídica ou o estabelecimento de vínculos societários. Diante da constatação de que tais contratos desafiam a clássica dicotomia entre a hierarquia inerente à empresa e a coordenação e a flexibilidade que são próprias das relações de mercado, o artigo busca determinar os reais impactos das *joint ventures* contratuais sobre a atividade econômica e as suas principais consequências em relação aos contratantes e aos terceiros, tanto no plano negocial, como também em outras áreas.

Palavras-chave: *Joint ventures* contratuais. Categorização fronteiriça. Repercussões contratuais e econômicas.

1. Introdução

O professor Engrácia Antunes (2002, p. 31-46) inicia uma de suas mais importantes obras dividindo a história do direito comercial em três períodos, de acordo com o protagonismo dos agentes econômicos que marcaram cada um deles: (i) o direito dos comerciantes individuais, que prevaleceu durante séculos; (ii) o direito das sociedades comerciais ou empresas societárias, que corresponde ao século XIX; e (iii) o direito dos grupos societários ou empresas plurissocietárias, que se inicia a partir do século XX.

Partindo da premissa de que o direito precisa acompanhar a multiformidade e a evolução constante do fenômeno empresarial, o autor (idem, p. 46) propõe que a divisão tripartite por ele descrita – empresa individual/empresa societária/empresa plurissocietária – encontre a sua “cara-metade” na regulação jurídica – direito dos comerciantes/direito das sociedades comerciais/direito dos grupos de sociedades –, pleiteando o maior desenvolvimento deste último.

Recebido em 17/11/14
Aprovado em 6/3/15

Todavia, indaga-se em que medida a proposta de Engrácia Antunes já não se encontra desatualizada diante das recentes formas de organização empresarial, de modo que nem mesmo a construção de um adequado e eficiente direito dos grupos de sociedades seria capaz de abarcar a atual complexidade da atividade empresarial.

Com efeito, além do fenômeno da fragmentação do controle¹, os agentes econômicos cada vez mais vêm adotando estratégias de organização da atividade empresarial que não dependem nem da pessoa jurídica nem da estruturação de um grupo societário. Uma dessas alternativas, cuja importância no cenário empresarial nacional e internacional vem aumentando progressivamente, é a *joint venture* contratual, termo oriundo do direito norte-americano para identificar a associação entre duas ou mais empresas² que, embora mantenham sua independência e autonomia e não constituam propriamente um grupo societário, unem-se para o exercício de uma empresa comum.

A peculiaridade da *joint venture* contratual é precisamente o fato de não depender da criação de uma pessoa jurídica, tal como ocorre nas chamadas *joint ventures* societárias (*incorporated joint ventures*). Da mesma forma, a associação não se dá por vínculos societários, como ocorre nos grupos, mas tão somente por vínculos contratuais.

Daí por que a *joint venture* contratual ou *unincorporated joint venture*, assim como outros meios de organização semelhantes, desafiam o trinômio já apontado pelo professor Engrácia Antunes, apresentando-se como alternativa inovadora e distinta tanto da sociedade empresária personalizada como dos grupos societários. Por outro lado, a *joint venture* contratual também desafia a clássica dicotomia entre empresa e mercado, apresentando-se como estrutura intermediária entre a hierarquia inerente à empresa e a coordenação e a flexibilidade que são próprias das relações de mercado.

Por essas razões, tais contratos têm sido objeto de progressivo interesse e preocupações, seja para o fim de se entender seus reais efeitos sobre a atividade econômica, seja para o fim de se identificar as suas consequências jurídicas em relação aos contratantes e aos terceiros, tanto no plano negocial, como também em outras searas. Tais problemas potencializam-se diante da inexistência de legislação específica ou de

¹ São exemplos desse fenômeno o *interlocking* e as participações societárias minoritárias que asseguram contatos estratégicos entre as sociedades e acesso a informações concorrentemente sensíveis, dentre outros.

² Adota-se a expressão “associação de empresas” e não “associação de sociedades empresárias” exatamente para ressaltar a união de dois fenômenos econômicos que não necessariamente estarão confinados às personalidades jurídicas dos seus protagonistas.

doutrina ou jurisprudência consistentes sobre a matéria³.

É diante do cenário de preocupações descrito que se insere o presente artigo, cuja proposta é tentar compreender as características essenciais de tais contratos, suas principais repercussões sobre a ordem econômica e a organização da atividade empresarial, bem como suscitar algumas discussões sobre aspectos funcionais de tais arranjos e seus desdobramentos sobre a responsabilidade dos contratantes.

2. Crescente importância de formas alternativas entre a empresa e o mercado

2.1. Contexto econômico que propicia o fomento das *joint ventures*

Na atualidade, não se discute a crescente utilização e importância das *joint ventures* e outros tipos de alianças entre empresas que não correspondem propriamente às formas societárias e aos grupos. Por meio de tais contratos, podem as empresas obter diversas sinergias, racionalizações de atividades, redução de riscos, economias de escala, obtenção de recursos tecnológicos ou financeiros, dentre outros objetivos.

No que diz respeito à internacionalização dos negócios, as *joint ventures* são hoje con-

sideradas o principal instrumento para tal propósito, possibilitando alianças entre agentes internacionais e domésticos, que asseguram aos primeiros a facilidade de penetração em novos mercados e aos segundos o acesso ao investimento e à tecnologia estrangeira⁴. Por essa razão, Valerie Pironon (2004, p. 3) demonstra que, na ordem internacional, a importância das *joint ventures* aumenta consideravelmente, na medida em que possibilitam a transferência de tecnologia e investimentos, conferindo aos agentes estrangeiros uma verdadeira “legitimação” nacional.

Não obstante essas considerações iniciais, a perfeita compreensão da função econômica das *joint ventures* só é possível quando se constata que as opções tradicionais de produzir bens e serviços dentro da própria organização empresarial ou adquiri-los no mercado (*make or buy*) nem sempre levará a arranjos organizacionais adequados⁵.

Daí por que as *joint ventures* e diversos contratos de cooperação e alianças entre empresas situam-se em zona intermediária entre esses dois extremos, procurando combinar aspectos favoráveis da estabilidade empresarial e da flexibilidade do mercado. Assim, opta-se por uma terceira alternativa entre produzir ou comprar (*make or buy*), rompendo com a dicotomia proposta por Ronald Coase entre a empresa e o mercado.

Como se sabe, Ronald Coase (1988, p. 33-55) notabilizou-se por ter oferecido uma explicação consistente sobre o que distinguiria

³ Vale ressaltar a precisa lição de Paula Forgioni (2011, p. 154) sobre os contratos que, por se situarem em zona intermediária entre a empresa e o mercado, são por ela denominados de “híbridos”: “O entendimento desses dois polos [referindo-se às sociedades comerciais e aos contratos de intercâmbio] é também importante para que se tenha a real dimensão dos problemas dos contratos ‘de entremeio’ e que derivam, principalmente, da ausência de respostas jurídicas a vários impasses que surgem durante a sua execução. Se, no que toca ao intercâmbio e às sociedades, essas soluções foram sendo construídas com o passar do tempo e hoje são conhecidas dos juristas, o mesmo não ocorreu com os ‘híbridos’ – até porque a disseminação de seu uso é fenômeno recente.”

⁴ A importância das *joint ventures* para os negócios internacionais é ressaltada pela doutrina de forma praticamente unânime. Podem ser citados, apenas como exemplos, Engrácia Antunes (2011), Valerie Pironon (2004) e Andrea Astolfi (1986).

⁵ Vale ressaltar que, como destacam Buckley e Michie (1999, p. 2), a decisão *make or buy* é fundamental para o planejamento empresarial, já que é a composição abrangente de tais decisões que determina o próprio escopo da empresa.

a empresa do mercado. Para o referido autor, ao contrário das relações de mercado, caracterizadas pelo aspecto de coordenação, a empresa (*the firm*) caracteriza-se pela hierarquia ou pelo que chama de relação entre mestre/servo (*master/servant*) ou empregador/empregado (*employer/employee*). A opção por uma ou outra decorreria dos menores custos de transação envolvidos em cada uma delas⁶.

A hierarquia a que se refere Coase é, na verdade, o que chamamos de controle ou direção empresarial⁷. Daí por que a sua teoria nos oferece bases para compreender inclusive a realidade dos grupos societários, que podem ser considerados uma só empresa – a empresa plurissocietária – desde que sujeitos a apenas um poder de controle ou direção.

Todavia, a tese de Coase acaba por menosprezar as gradações e combinações entre as opções extremas envolvidas no *make or buy*, partindo da premissa de que a decisão dos agentes econômicos é necessariamente polarizada entre as duas opções.

Ocorre que, como adverte Richardson (1999, p. 59-74), os dois polos da equação de Coase – a coordenação dirigida inerente à empresa e a coordenação espontânea inerente ao mercado – não são propriamente opostos, mas pontos extremos de um movimento contínuo que vai do mercado puro (*pure market*) para

a empresa pura (*pure firm*), havendo vários estados intermediários entre os dois: empresas como mercados (*firm-like markets*) ou mercados como empresas (*market-like firms*). Basta lembrar que a cooperação do mercado caminha facilmente para a direção quando um contratante é predominante e o outro se encontra em posição de dependência econômica.

Tais observações, que já eram importantes na época em que Coase formulou a sua teoria, ganham relevo ainda maior na atualidade, em que se observa, por diversos fatores, a progressiva consolidação do fenômeno que os economistas denominam de interpenetração entre a empresa e o mercado⁸ ou quase-integração vertical⁹.

Para alguns, como é o caso de Ronald Dore (1999, p. 361-365), a realidade atual é marcada pela fragmentação ou desagregação da empresa, ou seja, pela substituição de um sistema de produção coordenado dentro de uma empresa verticalmente integrada por um sistema de produção coordenado entre um largo número de empresas que precisam encontrar arranjos contratuais que assegurem a estabilidade de suas relações.

Os estudos de Miles e Snow (1999, p. 429) também mostram que há evidências da emergência de uma nova forma de organização industrial em resposta ao ambiente competitivo dos anos 80 e à crescente influência da *internet* e das tecnologias de informação: a rede dinâmica (*dynamic network*), cujas formas organizacionais surgem de combinações únicas de estratégia, estrutura e processos gerenciais em face de condições competitivas cada vez mais complexas e mutáveis, que levam, dentre

⁶Tal dicotomia é muitas vezes descrita como as soluções autodisciplinadas (empresa) e as heterodisciplinadas (mercado). Como esclarece Fernando Araújo (2007, p. 67), partindo-se da “intuição coaseana”, “o contínuo que leva das soluções autodisciplinadas às soluções heterodisciplinadas depende (na razão inversa) dos custos de transação, determinando o nível desses custos a maior ou menor estabilidade e duração dos contratos [...]”.

⁷Coase (1988, p. 54-55) utiliza os termos controle e direção como sinônimos, mas deixa claro que a hierarquia que se encontra na empresa (*firm*) é aquela que decorre do direito que o *master* tem de controlar e interferir sobre o trabalho do empregado (*the right to control the servant's work*). Esse mesmo fenômeno pode ser visto como direção (*direction*).

⁸A expressão é utilizada por Imai e Itami (1999, p. 293-317).

⁹A expressão é utilizada por Blois (1999, p. 320-338).

outras consequências, à desagregação vertical e à troca de mecanismos administrativos internos por substitutos de mercado.

Em sentido semelhante, Franco Amatori e Andrea Colli (2011, p. 317-318) concluem que, em razão das novas tecnologias, vem se verificando o esgotamento (*hollowing-out*) da grande empresa e a importância cada vez maior da desverticalização, da terceirização (*outsourcing*), das redes entre empresas (*networks*), bem como da precedência dos mecanismos de mercado sobre os movimentos de internalização e integração das grandes estruturas burocráticas.

A desagregação projeta-se igualmente sobre a figura do empresário, pois, ao lado daqueles que executam a atividade produtiva, entram em cena novos agentes, tais como os prospectores de negócios, responsáveis pelo desenho da atividade, e os analistas, que cumprem o papel de *marketing* e distribuição¹⁰. Tudo isso contribui para a desagregação empresarial em larga escala, bem como para a necessidade de se reempregar os recursos desconcentrados e se reformatar os papéis estratégicos de cada um dos agentes e instituições envolvidos na atividade empresarial (AMATORI; COLLI, 2011, p. 458).

Fundamental consequência da desintegração empresarial é precisamente o fenômeno da “explosão da contratualização dos processos produtivos”, muito bem explicado por Fernando Araújo (2007, p. 244-245):

“Na realidade, a expressão mais visível e rematada da ‘desintegração’, o ‘outsourcing’, tem uma cabal explicação na tradição coasena da ‘Economia dos Custos de Transação’, a qual de resto abarca também o reverso do fenômeno da ‘desintegração’, que é a da diluição das fronteiras e da demarcação vertical entre as empresas, dando origem a uma explosão de ‘contratualização’ dos processos produtivos que faz multiplicar as alianças externas e novas formas de governo contratual – e faz recobrar ao contrato uma posição que vimos ser-lhe atribuída pelo neoinstitucionalismo, num ponto intermédio entre a via do mercado e a via da integração empresarial. Não será necessário enfatizar muito o facto recente de o ‘outsourcing’ ter chegado a tais extremos que, por exemplo, já há inúmeros ‘fabricantes virtuais’ que encomendam tudo e nada produzem directamente, sendo aliás a ‘desintegração vertical’ especialmente nítida no comércio internacional, onde constitui uma das facetas mais controversas da ‘globalização’, ainda que seja particularmente difícil medir-se a amplitude do fenómeno”.

Diante de todo esse contexto, é fácil vislumbrar a importância de soluções contratuais intermediárias entre a empresa e o mercado que, como é o caso das *joint ventures*, já são vistas como uma terceira via de realização da atividade econômica, que conjuga a flexibilidade que o

¹⁰ Ver Amatori e Colli (2011, p. 436).

atual cenário econômico exige com padrões mínimos de estabilidade e menores custos de transação¹¹.

2.2. Contratos relacionais como “terceira via” entre a empresa e o mercado

Para se entender melhor a lógica econômica da “terceira via”, é imperiosa a referência à obra do célebre economista Oliver Williamson (1999, p. 168), que parte das seguintes premissas ao tratar dos contratos: (i) o oportunismo é um conceito central no estudo dos custos de transação; (ii) o oportunismo é especialmente importante em transações que envolvem investimentos em capital humano e físico; (iii) o eficiente processamento da informação é um conceito importante e relacionado aos dois aspectos anteriores; e (iv) a avaliação dos custos de transação é uma tarefa institucional comparativa.

A partir daí, Williamson (1999, p. 180-184) sustenta que o arcabouço jurídico dos contratos deve levar em consideração três distintas estruturas de governança:

(i) Governança de Mercado (*Market Governance*), associada à contratação clássica, reiterada ou eventual, ocorrida no mercado de acordo com os padrões usuais de coordenação e standardização;

(ii) Governança Trilateral (*Trilateral Governance*), associada à contratação neoclássica, cujo foco são transações ocasionais com múltiplos aspectos e idiosincrasias, o que faz com que a governança de mercado deixe de ser suficiente. Assim, as partes precisam se valer da intervenção de uma terceira parte (*third-party assistance*), como é o caso de especialistas ou árbitros, para resolver os problemas que se apresentem na execução do contrato;

(iii) Governança das Transações Específicas (*Transaction-specific Governance*), relacionada aos contratos relacionais, ou seja, contratos específicos de longa duração em que as partes, mais do que precisar todas as obrigações recíprocas, precisam estruturar sistema de governança que possibilite a continuidade e adaptabilidade de suas relações em face das modificações futuras. Para isso, tanto poderão optar por estruturas bilaterais, quando a autonomia entre as partes se mantém, ou por estruturas unificadas, caso em que a transação é removida do mercado para a firma, havendo verdadeira integração vertical.

Williamson (1999, p. 192) também reconhece que tais modelos de governança são respostas para aspectos fundamentais para a realização dos

¹¹ Dentre os autores que compreendem *joint ventures* e consórcios como uma terceira via entre a empresa e o mercado, podem ser citados Mariti e Smiley (1999, p. 276-292).

negócios – tais como a incerteza, a frequência da troca e o grau em que os investimentos podem ser considerados *transaction-specific* –, motivo pelo qual a eficiente organização da economia precisa combinar as estruturas de governança com esses atributos.

Não é sem razão que, ao abordar as importantes instituições econômicas, Williamson (1985, p. 15) coloca os contratos relacionais ao lado das empresas e do mercado. Como bem resume Fernando Araújo (2007, p. 394-398), a abordagem relacional enfatiza a complexidade do jogo de interesses e apresenta a solução contratual “como quadro procedimental, uma ‘estrutura de governo’ que permite encontrar soluções adequadas a problemas radicalmente novos”, tentando encontrar “o equilíbrio entre uma base suficientemente estável para alicerçar compromissos sérios, por um lado, e por outro a preservação da flexibilidade suficiente para que esses compromissos resistam aos embates das futuras contingências”. É por isso que uma característica desses contratos é a incompletude, a fim de possibilitar a adaptabilidade a modificações futuras.

Diante do quadro descrito, é fácil verificar que as *joint ventures* contratuais podem ser facilmente vistas, de acordo com a classificação de Williamson, como uma forma de “governança de transações específicas” ou como contratos relacionais de estrutura bilateral, na medida em que mantêm a autonomia dos contratantes.

A primeira finalidade das *joint ventures* é, portanto, como bem resumem Buckley e Casson (1999, p. 411-428), mitigar as piores consequências da falta de confiança entre as partes, criando o “espírito de cooperação”, já que a técnica envolve altos custos de transação a curto prazo, mas que são assumidos com a finalidade de resolver os custos de transação a longo prazo. Em sentido convergente, Pfeffer e Nowak (1999, p. 405-406) assinalam que as

joint ventures pretendem estabelecer parâmetros estáveis e previsíveis de interação entre os contratantes no seu ambiente, reduzindo a incerteza por meio da interdependência simbiótica e competitiva entre eles.

Essas funções, que são normalmente atribuídas aos contratos relacionais, são ainda mais relevantes diante da *internet* e da crescente importância da tecnologia na atividade empresarial, fenômenos que aumentam a necessidade de cooperação entre agentes empresariais por diferentes modos¹². Aliás, o mero fornecimento de tecnologia, pela via dos contratos usuais de licença, pode ser visto como uma forma de cooperação diferenciada entre os contratantes¹³.

Logo, é fácil perceber que, em face da crescente importância dos contratos relacionais, os limites da empresa estão cada vez mais difusos. Como alertam Milgrom e Roberts (1999, p. 472), duas firmas legalmente separadas podem estar mais firmemente integradas em seu planejamento e operações do que qualquer par de divisões de um conglomerado.

¹² Vale reproduzir a lição de Fernando Araújo (2007, p. 74-75): “Esta constatação, à primeira vista trivial, é fortemente empolada com a proliferação, na vida econômica, seja de ‘economias de escala externas’ que potencializam ganhos de proximidade e de partilha de recursos (favorecendo a formação de ‘clusters’), seja de ‘efeitos de rede’, efeitos de escala externos susceptíveis de multiplicarem, por cruzamento de externalidades positivas, os ganhos advindos da inserção dos agentes e dos serviços em redes o mais extensas e interconexas possível (favorecendo a ‘standardização’ e a ‘compatibilização’). [...] Especificamente na formação de ‘clusters’, a partilha de ‘know-how’ tecnológico ou de ‘marketing’ não pode dispensar, como é óbvio, uma base contratual – que estabeleça ‘joint ventures’, consórcios e outras formas de alianças, promotoras entre outras da gestão comum de direitos de propriedade intelectual e industrial, uma das possíveis formas ‘desintegradas’ e não-hierárquicas de governo de recursos partilhados”.

¹³ Para Richardson (1999, p. 71), quando uma firma concorda em fornecer tecnologia para a outra, está ofertando não apenas licenças, mas também contínua assistência técnica, desenhos, *designs* e ferramentas. Nesse estágio a relação entre as empresas torna-se claramente cooperativa. Sobre a importância de tais contratos para o compartilhamento de informações e tecnologia, ver Mariti e Smiley (1999, p. 276-292).

Consequentemente, é necessário dedicar maior atenção aos contratos relacionais – vistos como respostas a problemas de coordenação, risco, oportunismo, assimetria informativa e racionalidade limitada –, especialmente para lhes conferir uma adequada regulação jurídica.

3. Primeira tentativa de delimitação jurídica do tema: contratos associativos como modalidades de contratos relacionais ou híbridos

3.1. Contratos associativos como contratos de fim comum

O capítulo anterior procurou demonstrar o substrato econômico que evidencia a desagração da empresa hierarquizada e a consequente importância de soluções contratuais intermediárias entre esta e o mercado. Todavia, é vasto o universo de alternativas que podem ser consideradas como uma “terceira via”, o que faz necessário tentar delimitar o papel econômico e jurídico das *joint ventures* com maior precisão.

Para tal propósito, a primeira dificuldade decorre da circunstância de que o termo *joint venture*, de origem norte-americana, apresenta grande ambiguidade, sendo muitas vezes associado genericamente a acordos de cooperação e parcerias, ou seja, à totalidade dos chamados contratos relacionais ou híbridos¹⁴, sem maiores preocupações com seus critérios distintivos¹⁵.

Vale ressaltar que se define o contrato híbrido como aquele que ocupa uma posição

intermediária entre a sociedade e o mercado, esclarecendo Paula Forgioni (2011, p. 183) que “o grau de autonomia das partes nas formas híbridas é mais acentuado do que nos modelos hierárquicos, porém inferior ao da solução de mercado”.

Logo, é fácil observar que o sentido da expressão “contratos híbridos” é muito próximo ou pelo menos convergente com o significado de “contratos relacionais”, nos quais as partes mantêm a sua autonomia – a estrutura bilateral a que se refere Willianson –, embora estabeleçam relacionamentos estáveis a partir de padrões diferenciados de cooperação¹⁶.

Assim como ocorre com os contratos relacionais, não é característica necessária dos contratos híbridos a de propiciar uma perfeita integração entre os contratantes. Como esclarece Paula Forgioni (2011, p. 173-174), nos contratos híbridos, não obstante o esforço conjugado de ambas as partes, estas mantêm sua autonomia patrimonial, atividades, áleas, lucros e prejuízos distintos, ainda que interdependentes, tal como ocorre no contrato de distribuição.

Por essa razão, tal explicação pode oferecer o gênero maior a que pertencem as *joint ventures*, mas não esclarece as peculiaridades destas diante dos demais contratos híbridos ou relacionais.

Na busca de critérios diferenciadores mais específicos, é necessário fazer menção à categoria dos contratos associativos, que, embora possam ser considerados espécies de contratos híbridos, têm como característica essencial a existência de um propósito comum entre os contratantes. É tal aspecto que distingue os contratos associativos não somente dos contratos híbridos em geral, mas também dos contratos tradicionais de troca, permuta ou intercâmbio.

¹⁴ A expressão “contratos híbridos” é utilizada por Paula Forgioni (2011), por exemplo, para retratar os contratos que ficam na zona intermediária entre os contratos de sociedade e os contratos de intercâmbio.

¹⁵ É a conclusão de Valerie Pironon (2004, p. 2-7). Em sentido semelhante, Carlos Maria Gambaro (2000, p. 62) bem observa que “a literatura juscomercialista atribui à expressão *joint venture* um significado amplo, englobando todas as formas de colaboração empresarial internacional”.

¹⁶ Tal associação é feita por Valerie Pironon (2004, p. 457), que inclusive define as *joint ventures* simultaneamente como contratos organizacionais e contratos relacionais.

Esta última dicotomia entre os contratos já era salientada por Jhering (2002, p. 94-95), ao mostrar que, diferentemente dos contratos de permuta, troca ou intercâmbio, que têm como pressuposto a satisfação de necessidades distintas e recíprocas dos contratantes, que se traduzem nas prestações mútuas, nos contratos de associação as necessidades das partes são idênticas, já que compartilham elas o mesmo objetivo.

Sob essa perspectiva, a sociedade é o contrato associativo por excelência, enquanto que os contratos de troca são aqueles normalmente estabelecidos no mercado, pautados por uma relação de coordenação entre as partes. Dessa forma, aos extremos de organização e coordenação oferecidos por Coase – empresa/mercado – corresponderiam os instrumentos jurídicos extremos dos contratos de sociedade/contratos de troca.

Nos contratos associativos destinados ao exercício de empresa comum, as partes, embora mantenham a autonomia jurídica e patrimonial, passam a exercer a atividade empresarial de forma compartilhada, assumindo conjuntamente a respectiva álea do negócio. A partir dessa definição, entende-se perfeitamente por que o contrato de sociedade é, por excelência, um contrato associativo, já que nele é clara a assunção comum do risco pelos sócios.

Assim, o que distingue os contratos associativos dos demais contratos híbridos e mesmo dos contratos de troca não é propriamente a existência de cooperação, mas sim o grau e o tipo desta. Nos contratos de simples troca, a cooperação é um dever lateral, já que as prestações das partes são naturalmente distintas e contrapostas. Nos contratos híbridos *lato sensu*, a cooperação é intensa e típica dos contratos relacionais, mas não chega necessariamente ao ponto de se traduzir em empresa comum com identidade de propósitos entre os contratantes.

Já nos contratos associativos, a cooperação corresponde à própria prestação ou aos deveres principais assumidos pelas partes, o que se traduz na própria consecução do fim comum.

Daí por que os contratos associativos são realmente “contratos de fim comum” ou, como define Luís de Lima Pinheiro (2003, p. 132), contratos caracterizados pelo movimento paralelo de pessoas e bens para a realização do mesmo objetivo ou resultado prático. Tem-se, portanto, uma cooperação ainda mais qualificada do que a encontrada nos contratos híbridos e relacionais, aspecto que certamente está presente nas *joint ventures*, como se mostrará a seguir.

3.2. Contratos associativos como contratos de organização

Além de serem contratos de comunhão de fim, os contratos associativos também apresentam a importante característica de requererem algum tipo de organização comum entre as partes.

Para entender esse aspecto organizacional, é preciso destacar que os contratos associativos são igualmente contratos plurilaterais, até porque a plurilateralidade é uma consequência do fato de não haver óbice a que determinada comunhão de fins seja compartilhada por várias partes.

Como se sabe, a teoria dos contratos plurilaterais foi difundida no Brasil por Tullio Ascarelli (2001, p. 394-397), que também parte da premissa de que tais contratos, caracterizados pela comunhão de comunhão de fim, são distintos dos contratos de permuta: enquanto estes visam a uma distribuição de bens, aqueles visam a disciplinar a utilização dos bens a que se referem. Daí por que, do ponto de vista da função econômica, os contratos plurilaterais são essencialmente contratos de organização, o que os diferenciaria essencialmente dos contratos de permuta (ASCARELLI, 2001, p. 424).

Nesse contexto, a sociedade é vista como o contrato plurilateral por excelência, já que apresenta grande nível de organização. Entretanto, o elemento organizativo, em qualquer que seja o grau, é inerente a todo tipo de contrato plurilateral ou associativo, sendo inclusive o pressuposto que assegura a viabilidade da execução do fim comum.

Não é sem razão que Luís de Lima Pinheiro (2003, p. 83 e 162) define o contrato associativo em sentido convergente à definição de contrato plurilateral de Ascarelli, considerando-o um contrato de cooperação que envolve igualmente uma organização de pessoas, já que a “cooperação organizada” se diferencia da “cooperação obrigacional”. No mesmo sentido, encontra-se Luís Domingos Silva Morais (2006, p. 178-182), segundo o qual os contratos associativos são caracterizados por uma solidariedade de interesses, em que as vantagens de um são as vantagens do outro, motivo pelo qual o seu cerne é a organização, critério que dividiria os contratos entre os obrigacionais e os de organização.

Dessa maneira, tem-se que uma nota característica dos contratos associativos é o fato de as partes compartilharem os mesmos propósitos e estruturarem uma organização comum – ainda que possa ser em nível inferior ao das sociedades – para o atendimento destes. É fácil compreender, portanto, porque a doutrina portuguesa denomina os contratos associativos como contratos de organização¹⁷.

No mesmo sentido, Galgano (2004) sustenta que os contratos associativos são simultaneamente contratos plurilaterais com comunhão de escopo e contratos de organização. O elemento organizativo é tão importante que o autor chega a diferenciar consórcios, como exemplos de contratos associativos, de cartéis, precisamente porque os primeiros dão vida a uma organização comum a quem compete coordenar a atividade econômica dos consorciados e vigiar a sua execução.

3.3. Importância da distinção entre os contratos híbridos e os contratos associativos

Como se viu anteriormente, a existência de um fim comum e uma estrutura organizativa mínima para assegurar o cumprimento de tal fim são os critérios que podem, de modo coerente, identificar adequadamente os contratos associativos, diferenciando-os não apenas dos contratos de troca, como também dos demais contratos híbridos.

É certo que, em razão da multiplicidade dos arranjos contratuais que se encontram no meio empresarial, nem sempre será fácil fazer a referida distinção. Muitos contratos combinam, de forma relativamente

¹⁷ Nesse sentido, ver António Menezes Cordeiro (2012, p. 704-739).

equilibrada, elementos associativos e de troca, de forma que ficaríamos em uma espécie de zona fronteira.

Aliás, é por essa razão que Engrácia Antunes (2011, p. 389-391), mesmo adotando um amplo conceito do que chama dos contratos de cooperação empresarial, distingue o que chama de cooperação associativa – cujo exemplo máximo é a sociedade – e a cooperação auxiliar, de que seria exemplo o contrato de agência. Isso mostra claramente que o critério caracterizador dos contratos associativos não é a mera existência de cooperação, mas sim uma cooperação diferenciada, voltada para a execução de um fim comum a partir de uma estrutura organizacional para tal. Tal aspecto será fundamental para o regime de responsabilização dos contratantes, como será visto mais adiante.

Todavia, apesar das diferenças, é inequívoco que os contratos associativos compartilham com os contratos híbridos a circunstância de se situarem entre as soluções tradicionais de mercado e as soluções tradicionais da empresa societária. O que todos esses arranjos contratuais têm em comum é desafiar a dicotomia empresa/mercado proposta por Ronald Coase, apresentando-se como estruturas que combinam inteligentemente elementos e características tanto da organização típica da empresa como também da coordenação inerente ao mercado.

4. Segunda tentativa de delimitação jurídica do tema: *joint ventures* como espécies de contratos associativos

4.1. Dificuldades de sistematização dos contratos associativos

Não é fácil sistematizar os contratos associativos ou mesmo os chamados contratos híbridos ou de cooperação. Como já apontou Engrácia

Antunes (2011, p. 390), a referida delimitação depara-se com “uma multiplicidade insistemática de figuras contratuais que podem servir a cooperação entre empresas”.

Todavia, ainda que não seja possível estabelecer, de forma apriorística, todas as modalidades de contratos associativos, é inequívoco que a *joint venture* é uma de suas espécies mais conhecidas, assim como a sociedade, o consórcio¹⁸ e os chamados acordos parassociais, como é o caso do acordo de acionistas. A diferença é que sociedades, consórcios e *joint ventures* criam uma empresa comum enquanto que os acordos parassociais disciplinam o exercício de empresa já existente.

Não é sem razão que Márcia Carla Pereira Ribeiro e Irineu Galeski Junior (2009, p. 230) definem como modalidades de contratos associativos os contratos de sociedade, parceria ou *joint venture*, consórcio e formação de grupo. Em sentido semelhante, Carlos Alberto Bittar (2010, p. 181) também define a *joint venture* como uma espécie de contrato associativo.

Quanto aos contratos de sociedade e de consórcio, não há maiores dúvidas quanto ao seu caráter associativo. No que diz respeito especialmente ao último, a disciplina legal constante do art. 278, da Lei 6.404/76, deixa clara a existência de um “empreendimento” comum entre os contratantes, ainda que cada consorciado mantenha sua autonomia jurídica e financeira para todos os efeitos. Tanto é assim que não há a criação de nova pessoa jurídica e cada consorciado responde por suas obrigações, sem presunção de solidariedade. Da mesma forma, a falência de um consorciado não se estende

¹⁸ O próprio Engrácia Antunes (2011, p. 392) destaca que as cinco principais figuras de cooperação interempresarial são o contrato de *joint venture*, o contrato de consórcio, o contrato de associação em participação, o contrato de agrupamento complementar de empresas e o contrato de agrupamento europeu de interesse econômico.

aos demais. Tem-se, portanto, nítido contrato relacional de comunhão de escopo estruturado sem a perda da autonomia das pessoas jurídicas contratantes.

Do ponto de vista da organização e estruturação, os consórcios assemelham-se muito ao contrato de sociedade. Basta lembrar que, dentre as cláusulas obrigatórias do referido tipo contratual, encontram-se muitas igualmente presentes nos contratos de sociedade, tais como (i) duração, endereço e foro; (ii) definição das obrigações e responsabilidade de cada sociedade consorciada e das prestações específicas; (iii) normas sobre recebimento de receitas e partilha de resultados; (iv) normas sobre administração do consórcio, contabilização, representação das sociedades consorciadas e taxa de administração, se houver; (v) forma de deliberação sobre assuntos de interesse comum, com o número de votos que cabe a cada consorciado; e (vi) contribuição de cada consorciado para as despesas comuns, se houver (art. 279, da Lei 6.404/76).

Outra semelhança com o contrato de sociedade decorre da assunção conjunta do risco da nova atividade, o que envolve a criação de meios para arrecadar fundos e partilhar resultados. Por todas essas razões, e até mesmo em razão de estarem estruturados legalmente, não há maiores discussões no sentido de que os consórcios são efetivamente um contrato associativo.

Maior indefinição existe em relação às *joint ventures*, até mesmo em razão da ausência de base legal a seu respeito, como se verá em seguida.

4.2. Natureza jurídica das *joint ventures*

4.2.1. *Joint ventures* como contratos para a realização de uma empresa comum

Como já se salientou, os contratos de *joint venture* são contratos atípicos e, exatamente por

isso, apresentam diferentes perfis e extensões¹⁹. Isso ajuda a entender a advertência de Ricardo Lorenzetti (1996, p. 39) de que não há autor que não assinale a ambiguidade do termo *joint venture* na ciência jurídica.

Não obstante, como adverte Engrácia Antunes (2011, p. 394), embora juridicamente atípico, a *joint venture* pode ser considerada um contrato “socialmente típico”, na medida em que “desempenha uma função jurídico-econômica unitária e exhibe um conjunto de traços distintivos comuns.”

Em sentido semelhante, Valérie Pironon (2004, p. 457) salienta que, apesar de a *joint venture* ser uma criação da prática não reconhecida pela maior parte dos direitos nacionais, pode ser identificada a partir da repetição de esquemas já consolidados, diferenciando-se das trocas comerciais clássicas, dos acordos financeiros e mesmo das práticas anticoncorrenciais, na medida em que procura ser vetor de uma cooperação igualitária e equilibrada, tendo suas cláusulas de governança bem distintas daquelas que estão presentes nos contratos sinalagmáticos.

Assim como ocorre com todos os contratos híbridos, a *joint venture* apresenta a nota de hibridismo, no sentido de ser uma alternativa intermediária entre a empresa e o mercado. A sua peculiaridade é a de consistir em contrato associativo para implementar empresa comum de acordo com parâmetros mais flexíveis do que os previstos para a sociedade e o consórcio, até mesmo diante da inexistência de regulamentação legal.

Como ensina Valérie Pinoron (2004, p. 457-458), a *joint venture* é, de fato, um contrato

¹⁹ Consequentemente, a criação de uma pessoa jurídica não é elemento caracterizador da *joint venture*. Como explica Luís de Lima Pinheiro (2003, p. 79-80), a criação de uma nova pessoa jurídica tem alcance limitado para caracterizar esse tipo de relação de cooperação, até porque o eventual ente criado em muitos casos tem um aspecto instrumental, secundário ou até mesmo marginal da relação.

relacional e organizativo, uma forma jurídica híbrida entre o contrato sinalagmático e a sociedade, entre a concorrência de mercado e a hierarquia da firma, que propicia a formação de uma verdadeira empresa comum.

O fim comum buscado pelas partes ou *co-ventures* tem sido o aspecto salientado pela doutrina estrangeira e nacional para identificar as *joint ventures*²⁰, bem como para diferenciá-las dos demais contratos híbridos ou de cooperação empresarial, como a franquia ou a distribuição²¹.

Logo, apesar de ser muito mais flexível do que a sociedade ou o consórcio, até por inexistir previsão legal sobre o tema, a *joint venture* compartilha com aqueles a característica de comunhão de interesses e coordenação de atividades empresariais para exercer um empreendimento comum sob risco comum das participantes. Não é sem razão que tal contrato é também conhecido no direito português simplesmente por “empresa comum”.

Vale ressaltar que o fim comum não pressupõe necessariamente que os contratantes realizem as atividades inerentes à empresa comum em conjunto. Nesse sentido, a doutrina esclarece que, nas *joint ventures*, tanto pode haver atividades comuns, como cada contratante pode fazer a sua parte²². Assim, fins comuns podem não implicar atividades comuns, embora impliquem necessariamente pelo menos a integração ou o concerto de atividades complementares²³.

Também não surpreende que a *joint venture* envolva necessariamente a assunção comum do risco empresarial, tendo em vista que tal circunstância é inerente à própria ideia de empresa comum. Por essa razão, Luís de

²⁰ Por essa razão, Engrácia Antunes (2011, p. 393) define as *joint ventures* como “acordos contratuais que, celebrados entre empresas jurídica e economicamente independentes entre si, visam a realização de um determinado empreendimento comum.” Luiz Olavo Baptista (1981) mostra, a partir dos elementos colhidos pela doutrina e jurisprudência anglo-saxã que a *joint venture* envolve a reunião dos participantes em uma empresa. Maristela Basso (1998, p. 45) também deixa claro que as *joint ventures* apresentam natureza associativa, traduzida na partilha de meios e riscos.

²¹ Vale a pena destacar a lição de Alexander Belohlávek (2008, p. 508), segundo o qual é precisamente o elemento de um objetivo positivamente definido, na forma de uma estrutura jurídica estável e interativa, com relações mútuas claras e predeterminadas, que permite a diferença entre as *joint ventures* e outros contratos de cooperação comercial, como a distribuição e a franquia.

²² Para Antunes (2011, p. 395), o empreendimento pode ser levado a cabo tanto de forma concertada – o concerto das atividades individuais exercidas por cada contratante – ou como forma comum. Em sentido semelhante, Andrea Astolfi (1986, p. 1-26) sustenta que o que caracteriza a *joint venture* é a persecução de fins comuns e não necessariamente o exercício comum de uma atividade econômica. A execução pode ser compartimentada e dividida entre as contratantes. O que efetivamente importa é a oportunidade de integrar recursos complementares para a realização de interesses comuns, mantendo a autonomia jurídica e operacional e assumindo exclusivamente a obrigação de cumprir aquela atividade a ela transferida.

²³ Daí por que Andrea Astolfi (1986, p. 44) mostra que o referido contrato está destinado a organizar uma integração de atividades complementares e o objetivo comum das partes contratantes.

Lima Pinheiro (2003, p. 77-78) demonstra acertadamente que a questão da assunção do risco empresarial está presente desde os primeiros debates a respeito da caracterização da *joint venture*, até para poder diferenciá-la dos meros contratos de colaboração.

4.2.2. *Joint ventures* como contratos organizativos

Por mais que sejam diferentes da sociedade e do consórcio – até porque estes estão disciplinados legalmente, o que impossibilita o mesmo grau de flexibilidade inerente aos contratos atípicos –, as *joint ventures* também apresentam características semelhantes no que se refere à necessidade da assunção comum do risco e à criação de uma organização própria ou pelo menos de uma interdependência organizativa que permita acompanhar, executar e monitorar a realização da empresa comum.

Já se viu que o aspecto organizacional, em alguma medida, é inerente aos contratos híbridos e relacionais, que buscam evitar os custos do oportunismo e da descoordenação por meio de uma governança relacional entre os contratantes, propiciando algum grau de integração entre as empresas²⁴. Ocorre que, nos contratos híbridos em que não há a comunhão de fins, o aspecto organizacional é mais tênue, motivo pelo qual não poderiam ser considerados propriamente contratos organizativos.

Todavia, já se viu que, nos contratos associativos, o aspecto organizacional é imprescindível, motivo pelo qual são também considerados contratos de organização. Assim, não se pode ignorar a importância do elemento organizativo para a caracterização da *joint venture* ou de qualquer outro contrato associativo. Como explica Luís Domingos Silva Moraes (2006, p. 176), a criação de uma específica estrutura organizativa é o critério diferenciador entre as *joint ventures* e os demais contratos de colaboração entre empresas.

No mesmo sentido, Valerie Pironon (2004, p. 242) destaca que a afetação de meios para o exercício da empresa comum exige a escolha de uma organização patrimonial adaptada aos objetivos econômicos perseguidos, traduzida na existência de órgãos de gestão e de execução para a organização dos poderes e também para a organização dos bens afetados pela empresa comum.

Já Andrea Astolfi (1986, p. 44) coloca dúvidas sobre o aspecto organizativo, ao sustentar que as prestações cumpridas pelos *co-ventures* são reconduzíveis a uma atividade conjunta apenas do ponto de vista funcio-

²⁴ É o que leciona Fernando Araújo (2007, p. 63-64), segundo o qual o processo de desconcentração empresarial precisa muitas vezes ser feito por contratos relacionais longos, que envolvem algum grau de integração vertical entre as empresas, criando entre elas o que chama de “governo relacional”.

nal, mas não no sentido estrutural-organizativo, já que a *joint venture*, ao contrário do que ocorre nas sociedades, não implica necessariamente a existência de uma única fonte de produção e de um único centro de imputação de atividades.

Todavia, tal argumento não invalida a presença do elemento organizacional, já que a coordenação de atividades, mesmo sob um viés funcional, pressupõe algum tipo de organização. Por essa razão, Luís de Lima Pinheiro (2003, p. 60-83) demonstra que é frequente nesse tipo de acordo a existência de uma organização comum ou a interdependência organizativa entre as participantes, inclusive com centro de receitas e despesas. O autor reconhece igualmente que, “na literatura econômica, o *joint venture* é por vezes encarado como uma forma de cooperação em que a comunhão de interesses, a integração de recursos empresariais e a estruturação jurídica atingem um grau mais elevado do que no consórcio” (PINHEIRO, 2003, p. 83) e já se viu que a organização é imprescindível mesmo para este último.

Dessa maneira, não se pode afastar a organização comum ou a estruturação de um sistema de governança para lidar com a interdependência organizativa como uma característica imprescindível das *joint ventures*, assim como em relação a todos os contratos associativos, ainda que possa haver diferenças no grau de intensidade e complexidade da referida organização.

É claro que, quando a empresa comum exigir uma grande estruturação organizacional, provavelmente as partes optarão pela constituição de uma pessoa jurídica (*incorporated joint venture*). Quando não for este o caso, criarão uma estrutura organizacional mais flexível, compatível com as necessidades da execução, acompanhamento e prestação de contas inerentes à realização da empresa comum.

Tais conclusões casam-se perfeitamente com a definição de Ascarelli de contratos plu-

rilaterais, vistos essencialmente como contratos de organização. É importante destacar que a questão organizativa está diretamente relacionada à assunção do risco comum, o que faz com que a *joint venture* requiera um centro de imputação de custos e receitas para fazer frente à álea comum que decorre da empresa objeto do contrato²⁵.

A doutrina brasileira, por sua vez, não tem sido insensível a tal aspecto. Carlos Alberto Bittar (2010, p. 181), por exemplo, afirma textualmente que é o aspecto organizacional/estrutural que diferencia a *joint venture* de outros contratos empresariais de execução continuada, tais como a franquia, a licença e a concessão.

Conseqüentemente, 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.

A questão organizativa é também uma conseqüência da necessária estabilidade desse tipo de contrato. Afinal, Engrácia Antunes (2011, p. 391) mostra que estamos diante de “verdadeiros contratos relacionais, tratados pelas partes mais como casamentos do que simples ‘encontros de uma noite’”.

Este ponto é particularmente importante porque, embora muitas vezes a *joint venture* tenha sido vista como um contrato mais pontual ou vinculado a uma operação específica – *specific venture* –, tal característica não vem

²⁵ Valerie Pinoron (2004, p. 458) ressalta que, exatamente por ser uma empresa, a *joint venture* apresenta uma parte de álea e de risco. Por essa razão, Luís de Lima Pinheiro (2003, p. 84) é enfático ao concluir que a *joint venture* requer um centro de imputação de custos e receitas.

sendo mais considerada como inerente a tais acordos, já que muitos deles se caracterizam pela estabilidade ao longo do tempo²⁶.

4.2.3. *Joint ventures* como contratos de compartilhamento de controle empresarial

Por fim, ainda resta mencionar outro aspecto que caracteriza as *joint ventures*, assim como vários dos contratos associativos: o fato de tais contratos possibilitarem a agregação de poder empresarial dos contratantes que, no caso, servirá para a realização da empresa comum. Por essa razão, Valerie Pironon (2004, p. 254) associa a *joint venture* ao controle comum ou compartilhado da atividade empresarial, que decorre não de laços de capital, mas sim de laços contratuais.

Na verdade, a tese do compartilhamento do controle como requisito obrigatório das *joint ventures* deve ser vista com cuidado, porque a literatura e a prática apontam para muitos casos em que apenas uma das contratantes assume a direção da empresa comum²⁷. Nesse sentido, Buckley e Casson (1999, p. 411) mostram que uma investigação mais acurada das *joint ventures* revela que o direito de dirigir a empresa comum é atribuído com frequência a apenas um contratante, enquanto o outro assume um papel passivo (*sleeping role*).

Todavia, é inequívoco que um novo centro de poder empresarial é criado, seja mediante um

²⁶ Astolfi (1986, p. 42), por exemplo, é claro ao reconhecer que, no atual contexto, a ocasionalidade e temporariedade do empreendimento vêm perdendo importância para definir o contrato de *joint venture*.

²⁷ Astolfi (1986, p. 29-30) mostra que mesmo *joint ventures* "50%-50%" podem envolver outras relações contratuais complexas entre os contratantes – como estipulação de contratos de gestão, licenças de patentes, *know-how*, assistência técnica, que podem conduzir a um efetivo poder de controle ou influência dominante de um dos contratantes sobre o outro. Dessa maneira, apenas subsistiria a autonomia jurídica no plano formal, mas não necessariamente no plano material.

controle que será compartilhado entre os contratantes, seja por meio de um controle que será exercido por apenas um dos contratantes em face do outro. Daí por que não há como deixar de associar as *joint ventures* aos chamados atos de concentração empresarial, já que anulam as relações de concorrência entre os contratantes no que diz respeito à empresa comum, podendo, por isso mesmo, ser consideradas alternativas às operações de penetração societária, como a fusão e a incorporação²⁸.

Por outro lado, o fato de as *joint ventures* admitirem o controle de uma das contratantes sobre as demais, pelo menos no que se refere aos objetivos da empresa comum, mostra que tais contratos podem ser vistos como sucedâneos até mesmo dos grupos empresariais, na medida em que possibilitam a dominação por meio de laços contratuais. Sob esse ângulo, as *joint ventures* poderiam ser consideradas até mesmo como instrumentos geradores de um controle externo parcial, que se projeta, *a priori*, no exercício da empresa comum, mas que pode se estender para outras atividades.

Daí o acerto da conclusão de Andrea Astolfi (1986, p. 11-13) de que as *joint ventures* são modalidades de concentração por coordenação, alternativas às formas usuais de aquisição de poder de controle ou influência dominante sobre uma empresa ou mesmo a constituição de uma empresa afiliada inteiramente controlada. Por essa razão, Carlos Alberto Bittar (2010, p. 181) aponta que as *joint ventures* vêm substituindo operações de aquisição de empresa ou de controle.

Dessa maneira, ao possibilitarem a constituição de um novo centro de decisão ou controle empresarial – efetivamente compartilhado pelas

²⁸ Valerie Pironon (2004, p. 3) é uma das que sustentam que a cooperação propiciada pelas *joint ventures* não deixa de ser uma alternativa à fusão.

contratantes ou exercido apenas por uma delas –, é inequívoco que as *joint ventures* apresentam-se como novas estruturas de mercado, circunstância que traz desafios no que diz respeito à determinação do regime de responsabilidade dos contratantes, especialmente em áreas sensíveis como o direito do trabalho, o direito da concorrência, o direito ambiental e o direito do consumidor, como se verá no próximo capítulo.

5. *Joint ventures* e a delicada questão do regime de responsabilidade dos contratantes

5.1. *Joint ventures* e os limites à autonomia privada dos contratantes

Como ensina Andrea Astolfi (1986, p. 41-49), do ponto de vista econômico, uma das principais vantagens das *joint ventures* é a possibilidade de os contratantes disciplinarem livremente o seu regime de responsabilidade, inclusive para o fim de evitar qualquer forma de responsabilidade solidária entre eles. Dessa maneira, perante terceiros, os contratantes seriam responsáveis somente pela execução do componente da prestação que lhes foi confiada no regramento negocial.

Para reforçar o seu argumento, o autor mostra que rasgo comum às *joint ventures* internacionais é a exclusão da responsabilidade solidária dos contratantes, de forma que cada contratante responde limitadamente por suas próprias obrigações, salvo quando são previstas exceções no próprio contrato (ASTOLFI, 1986, p. 56-57).

Ora, é inquestionável a autonomia privada que os contratantes têm para, no âmbito de um contrato associativo empresarial, disciplinarem as obrigações recíprocas como bem entenderem. Nesse sentido, e até pelo fato de a solidariedade não se presumir nem mesmo nas obrigações comerciais, é inequívoco que precisaria resultar da vontade das partes, como, aliás, está expresso no art. 265, do Código Civil.

Igualmente não se discute a possibilidade de que o regime de responsabilidade que afaste a solidariedade, tal como previsto pelos *co-ventures*, possa ser imposto a terceiros bem informados, que se relacionam com a empresa comum por meio de negociação simétrica sob os aspectos econômico e informacional e que, em muitos casos, vincula apenas uma das *co-ventures*. Também nessas situações, a autonomia privada pode justificar e legitimar o que foi pactuado pelas partes.

A verdadeira preocupação concernente às *joint ventures* diz respeito à eficácia de tais limitações de responsabilidade em face de credores vulneráveis – como é o caso de trabalhadores e consumidores –, ou mesmo em áreas nas quais a grande preocupação é com a tutela dos direitos difusos – como ocorre com o direito da concorrência e o direito ambiental.

Nesses casos, a questão é saber em que medida as leis imperativas que disciplinam as respectivas searas não impõem algum compartilhamento de responsabilidade entre os participantes da empresa comum, que agem no mercado a partir de um novo centro de decisão e controle.

Nem se afirme que a questão seria facilmente resolvida com a aplicação analógica da disciplina dos consórcios, a fim de afastar a responsabilidade solidária dos contratantes. Em primeiro lugar, é duvidoso que tal regra legal tenha incidência em todos os desdobramentos das atividades das consorciadas, especialmente no que diz respeito aos interesses difusos que podem ser violados com a realização da empresa comum. Em segundo lugar, é inequívoco que, mesmo no que diz respeito às relações contratuais simétricas entabuladas pelo consórcio, a regra autorizadora do afastamento da responsabilidade solidária entre os contratantes é prevista em contexto no qual os terceiros são minimamente protegidos.

Tanto é assim que o § único, do art. 279, da Lei 6.404/76, expressamente exige que “o contrato de consórcio e suas alterações serão arquivados no registro do comércio do lugar da sua sede, devendo a certidão do arquivamento ser publicada” (BRASIL, 1976). Dessa maneira, exatamente por ter eficácia sobre terceiros, inclusive no que diz respeito ao afastamento da solidariedade, é que o contrato de consórcio precisa ser objeto de ampla publicidade, o que se alcança com o registro e a publicação da certidão do arquivamento.

Ocorre que as *joint ventures* não precisam obedecer a tais requisitos, que são fundamentais para a proteção de terceiros. Dessa maneira, a aplicação analógica da regra existente para os consórcios não se mostraria adequada²⁹.

Outra opção seria utilizar as regras societárias, que poderiam identificar a *joint venture* como uma sociedade comum, aplicando aos sócios a regra geral do art. 990, do Código Civil, segundo a qual “todos os sócios respondem solidária e ilimitadamente pelas obrigações sociais, excluído do benefício de ordem, previsto no art. 1.024, aquele que contratou pela sociedade” (BRASIL, 2002).

Embora as *joint ventures* muitas vezes tenham sido vistas como sociedades de fato, na doutrina específica muito se debate a respeito disso. Andrea Astolfi (1986, p. 50-53), por exemplo, lista uma série de fatores que apontariam o equívoco da comparação: (i) a vontade dos contratantes de afastar a relação societária; (ii) o fato de a *joint venture* ser uma associação temporária de empresas; (iii) o fato de a *joint venture* ser uma comunhão

²⁹ Por todos, ver Erasmo Valladão Azevedo e Novaes França (2013, p. 171-172), ao citar juristas de peso, como Mauro Penteadó e José Alexandre Tavares Guerreiro, no sentido da imprescindibilidade do registro do contrato de consórcio para a aplicação da regra que afasta a solidariedade entre os participantes.

de fins, mas não de meios, o que possibilita inclusive que as atividades dos contratantes sejam distintas, embora complementares.

Entretanto, tais argumentos são frágeis. É claro que os contratantes não podem afastar a relação societária perante terceiros quando estão presentes os pressupostos legais para a sua configuração. O fato de a empresa comum ser temporária, além de não ser uma característica inerente a todas as *joint ventures*, não afastaria a natureza societária, pois não é incompatível com a ideia de sociedade³⁰. Tanto é assim que existem as sociedades de propósito específico e as sociedades por prazo determinado. Por fim, a circunstância de não haver comunhão de meios, diante da possibilidade de atividades distintas por parte de cada contratante, também não é suficiente para afastar a relação societária; o que a lei exige é a contribuição recíproca, com bens ou serviços, para o exercício da atividade econômica, nos termos do art. 981, do Código Civil.

Não obstante, mais complexa é a discussão a respeito do requisito constante da parte final do art. 981, do Código Civil, relacionado à partilha dos resultados entre os sócios. Como explica Lorenzetti (1996, p. 45), característica dos contratos de *joint venture* é precisamente o fato de os contratantes não pretenderem criar um fundo comum para obter os benefícios que resultarem das operações realizadas em conjunto, na medida em que intencionam, ao invés de dividir os resultados da empresa comum, apropriar-se individualmente da parte a que cada um cabe no negócio. Daí concluir o autor (idem) que um princípio de distinção entre a sociedade e os contratos associativos seria que, nos últimos, as utilidades são adquiridas ori-

³⁰ Valérie Pironon (2004, p. 12-17) explora o mesmo problema, concluindo que as dicotomias negócio/operação e caráter limitado/temporário não são idôneas para distinguir as *joint ventures* das sociedades, até porque pode haver *joint ventures* para um conjunto durável de operações.

ginariamente pelos participantes e não a título derivado, não tendo que passar pelo filtro de um ente comum, que seria a sociedade, para depois serem divididas.

Valérie Pironon (2004, p. 235) também explora essa questão, ressaltando que a ausência de vontade de dividir os mesmos lucros é o argumento mais convincente para não equiparar a *joint venture* à sociedade.

O argumento ora exposto não está isento de críticas, na medida em que vários autores definem a *joint venture* a partir da indivisibilidade das prestações e da repartição dos lucros e das perdas³¹. Todavia, como tais contratos admitem grande flexibilidade, pode acontecer a situação em que não haja de fato a partilha dos lucros.

Dessa maneira, há que se reconhecer a existência de questionamentos no sentido da equiparação das *joint ventures* às sociedades em comum, especialmente na hipótese de os contratantes não terem previsto a partilha, entre si, dos resultados da atividade econômica. Ao lado do problema jurídico, Lorenzetti (1996, p. 42-43) aponta também que a precipitada equiparação das *joint ventures* às sociedades pode comprometer as próprias funções econômicas do instituto, cujo papel de estímulo ao investimento e à internacionalização não é necessariamente compatível com os arranjos societários.

Conclui-se, portanto, que, no caso das *joint ventures*, há considerável controvérsia em torno da possibilidade de aplicação subsidiária ou

³¹ Para que não haja dúvidas, transcreve-se a opinião de Luís de Lima Pinheiro (2003, p. 84): “Já o *joint venture*, inspirado em experiências próprias dos sistemas de *common law*, seria uma forma de cooperação utilizada para prestações indivisíveis (por natureza ou vontade das partes), em que as partes executam o contrato conjuntamente, repartindo os lucros ou as perdas segundo quotas pré-fixadas, que não são necessariamente referidas a quotas dos trabalhos materialmente exigidos das empresas. O *joint venture* requereria um centro de imputação de custos e receitas.”

analgica de soluções pensadas para o consórcio ou para as sociedades.

Isso não quer dizer, entretanto, que deva prevalecer incondicionalmente o regime de responsabilidade pactuado pelos contratantes em outras searas nas quais tradicionalmente se busca valorizar a realidade econômica da empresa em detrimento de suas formas jurídicas, como se verá a seguir.

5.2. *Joint ventures* e o regime de responsabilidade dos contratantes perante terceiros e diante de determinados interesses difusos

O direito empresarial e várias outras áreas que lidam com o fenômeno empresarial têm como missão essencial a de identificar quem exerce o poder empresarial, a fim de lhe atribuir as respectivas responsabilidades. Nesse sentido, pode-se dizer que uma das funções primordiais da regulação jurídica da atividade empresarial é precisamente a de equacionar o poder e a responsabilidade dos agentes.

Sob essa perspectiva, a personalidade jurídica há muito tempo deixou de ser o principal parâmetro para a identificação do agente empresarial e, conseqüentemente, para a imputação das responsabilidades respectivas. A própria existência dos grupos societários, como já se viu, rompe com o paradigma da pessoa jurídica, admitindo a empresa plurissocietária, inclusive para efeitos da assunção da responsabilidade do controlador pelo restante do grupo.

Por esse motivo, a regulação jurídica da atividade empresarial teve que romper, em diversas searas, com o paradigma da pessoa jurídica e com as soluções tradicionais do direito societário, a fim de imputar ao verdadeiro agente econômico, àquele que verdadeiramente exerce a empresa, as devidas responsabilidades. Esse é o traço comum ao direito do trabalho, ao

direito do consumidor, ao direito da concorrência e ao direito ambiental, esferas em que se procura localizar aquele que detém, de fato, o poder de condução da atividade empresarial, independentemente das formas jurídicas pelas quais se estrutura ou se apresenta.

Sob essa perspectiva, seria irrelevante saber se a *joint venture* é ou não uma sociedade em comum, já que o regime de responsabilidade dos contratantes – inclusive para efeitos de atrair a solidariedade entre eles – não dependerá disso, mas será fixado de acordo com outro critério: quem exerce, de fato, o poder empresarial.

Ora, como já se viu, nos contratos de *joint venture*, as participantes mantêm a sua independência econômica e financeira, não reestruturam internamente a sua gestão ou poder de controle e não necessariamente adquirem ativos e, se o fazem, isso se dá de forma meramente instrumental. Todavia, a comunhão de propósitos e do risco empresarial, bem como a criação de um novo controle específico, certamente precisam ter repercussão no regime de responsabilidade dos contratantes relativo ao exercício da empresa comum.

Logo, a questão fundamental que surge dos contratos associativos de empresa comum, incluindo aí obviamente a *joint venture*, é precisamente a de saber em que medida os contratantes passam a titularizar, simultaneamente, um mesmo poder empresarial e em que medida tais circunstâncias lhes permitem ser considerados, em conjunto, como um só empresário, inclusive para efeitos de diversos regimes de responsabilidade.

Valérie Pironon (2004, p. 408) aborda esse problema no contexto das *joint ventures* internacionais, a partir do que chama de “leis de polícia” (*lois de police*), que seriam as regras que, como é o caso das que fazem parte do direito do trabalho e do direito da concorrência, são aplicáveis de imediato e independentemente

do caráter internacional e mesmo da regra de conflito indicada pelas partes, já que têm por finalidade salvaguardar os interesses econômicos, políticos e sociais do país que as prescreve.

Para resolver o impasse, a autora acertadamente faz um recorte entre a dupla dimensão das *joint ventures*, do ponto de vista jurídico. A primeira delas diz respeito às relações entre os contratantes, caso em que, até diante do caráter internacional de vários desses contratos, os direitos e deveres entre as partes se fundam na autonomia da vontade e têm sido facilitados pela existência de um direito comum extremamente flexível e pelo papel central da arbitragem. Porém, em relação às chamadas “leis de polícia”, é inequívoco que a autonomia das partes é limitada e os países, mesmo diante dos contratos internacionais, terão que encontrar meios para fazer valer suas leis imperativas (PIRONON, 2004, p. 457).

Ora, é inequívoco que a observação de Valerie Pironon é irretocável em relação às *joint ventures* internacionais e, com maior razão, em relação às *joint ventures* nacionais. Com efeito, não faria sentido permitir que as partes convenientemente afastassem, por disposições contratuais, regras imperativas que procuram imputar as devidas responsabilidades aos que controlam ou gerem o empreendimento em conjunto.

É claro que tal tarefa não é simples e tem como primeira dificuldade a de identificar a própria existência da *joint venture*, com as características já apontadas, uma vez que os instrumentos dos contratos empresariais podem ser longos, complexos e mesmo confusos, bem como apresentar nomes ou tipos que não refletem adequadamente o seu verdadeiro conteúdo, o que exige do intérprete um esforço adicional para saber em que medida determinados contratos podem ou não ser considerados *joint ventures*, inclusive para se compreender as duas contratantes como partes de uma empresa comum.

Por outro lado, cada uma das searas descritas tem suas peculiaridades e critérios próprios para a identificação daquele que pode ser considerado o real agente empresarial. Assim, não necessariamente haverá critérios homogêneos que sirvam para todas as situações.

De todas as searas já descritas, a única que trata especificamente das *joint ventures* é o direito da concorrência, já que o próprio legislador, no art. 90, IV, da Lei 12.529/2011, expressamente as reconhece como hipóteses de atos de concentração, inclusive para fins do controle de estruturas.

Ao assim fazer, a lei brasileira acertadamente considerou que, embora não se ajustem perfeitamente às hipóteses clássicas de concentração empresarial – tais como operações de penetração societária, como fusões e incorporações, bem como aquisições de controle –, as *joint ventures* podem levar a efeitos semelhantes ao que diz respeito à agregação de poder empresarial das contratantes e, conseqüentemente, ao aumento do poder de comando ou gestão empresarial.

Todavia, mesmo no âmbito do direito da concorrência, não há maior clareza sobre em que medida tais contratos podem ser instrumentos de práticas ilícitas³² e em que medida os contratantes podem ser considerados um só agente econômico para efeitos do controle de condutas, ainda mais quando se trata de condutas unilaterais no exercício de empresa comum na qual haja separação de atividades entre os contratantes.

³² Pfeffer e Nowak (1999, p. 388-389) citam o estudo de Pate que, ao examinar várias *joint ventures* domésticas, mostrou que tais arranjos eram formadas para produzir produtos convencionais e não propriamente novos produtos, motivo pelo qual estavam sendo realizados não para reduzir os riscos de uma nova empresa (*new venture*), mas sim de restringir a competição. Em sentido semelhante, Buckley e Casson (1999, p. 427) também alertam para o risco de que as *joint ventures* sejam instrumentos voltados prioritariamente para reforçar a colusão.

Todas essas circunstâncias mostram o quanto a reflexão jurídica ainda está atrasada diante de fenômeno econômico tão importante, diante do qual são urgentes soluções para a devida composição entre o poder e a responsabilidade dos contratantes, especialmente em questões delicadas que envolvem a proteção a terceiros vulneráveis e a interesses difusos.

Em relação a tais assuntos, há boas razões para sustentar que o regime de responsabilidade livremente pactuado pelos contratantes deve ser afastado, privilegiando-se a responsabilidade conjunta de todos aqueles que exercem a empresa comum. Todavia, não se ignora que tal alternativa precisa ser objeto de uma análise mais acurada, inclusive para o fim de estabelecer as precisas consequências e limitações desse modelo conjunto de responsabilidade tanto para os contratantes como para terceiros.

6. Conclusões

O presente artigo, ao tratar da importância e das principais características e funções jurídicas e econômicas das *joint ventures*, procurou demonstrar que a reflexão jurídica em torno do fenômeno empresarial precisa ser urgentemente ampliada, para o fim de incorporar as recentes formas de organização da empresa.

Com efeito, não se pode mais confundir o titular do poder empresarial nem com a pessoa jurídica, como ocorria no século XIX, nem com o controle societário, como foi comum no século XX.

A fragmentação da empresa realçou a importância de inúmeros contratos que, como é o caso das *joint ventures*, mostram novas formas de cooperação e organização empresarial que constituem efetivamente uma “terceira via” entre a empresa e o mercado, posto que não se baseiam na constituição de uma pessoa jurídica nem na aquisição de participações societárias e formação de grupos societários.

Esses novos arranjos contratuais lançam desafios para a regulação jurídica, especialmente no que diz respeito ao regime de responsabilidade em áreas específicas que envolvem credores vulneráveis – como o direito do trabalho e o direito do consumidor – ou direitos difusos de mais alta relevância – como o direito da concorrência e o direito ambiental. Com efeito, passa a ser fundamental entender a complexidade desses contratos, suas verdadeiras funções e propósitos, em que medida podem levar à formação de um novo agente empresarial e em que medida isso deve ser refletir nos diferentes regimes de responsabilidade.

Daí por que, retomando a preocupação do professor Engrácia Antunes já exposta na introdução, o trinômio direito da empresa individual/direito da empresa societária /direito da empresa plurissocietária deve ser ampliado para o fim de incluir a nova categoria do direito dos contratos

associativos, no qual certamente o estudo da *joint venture* deve ocupar uma posição de relevância.

Cada vez mais se faz mais necessária a reflexão em torno dos contratos híbridos e associativos, a fim de se encontrar a “justa medida” para possibilitar que tais contratos continuem a exercer as importantes funções econômicas a que se destinam sem, entretanto, se tornarem acessíveis instrumentos de exercício de poder empresarial sem as devidas responsabilidades.

Sobre a autora

Ana Frazão é Professora Adjunta de Direito Civil e Comercial da Universidade de Brasília – UnB e atual Conselheira do CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica (2012-2015). Ex-Diretora da Faculdade de Direito da Universidade de Brasília (2009-2012). E-mail: frazao@unb.br

Título, resumo e palavras-chave em inglês³³

UNINCORPORATED JOINT VENTURES

ABSTRACT: This article is about unincorporated joint ventures, instruments which lead to associations among enterprises without the creation of a legal personality or the establishment of shareholders' bonds. Before the finding that these contracts challenge the classic dichotomy between the hierarchy which is inherent to the firm and the coordination and flexibility which characterize market relations, the article aims at determining the real impacts of unincorporated joint ventures on the economic activity and their main consequences in relation to the contractors and the third parties, both in the contractual dimension and other fields.

KEYWORDS: UNINCORPORATED JOINT VENTURES. BORDER CATEGORIZATION. CONTRACTUAL AND ECONOMIC REPERCUSSIONS.

Referências

AMATORI, Franco; COLLI, Andrea. *Storia d'impresa: Complessità e comparazione*. Milão: Pearson Italia, 2011.

ANTUNES, José A. Engrácia. *Os grupos de sociedades: estrutura e organização jurídica da empresa plurissocietária*. 2.ed. Coimbra: Almedina, 2002.

³³ Sem revisão do editor.

_____. *Direito dos contratos comerciais*. Coimbra: Almedina, 2011. Reimpressão.

ARAÚJO, Fernando. *Teoria económica do contrato*. Coimbra: Almedina, 2007.

ASCARELLI, Tullio. *Problemas das sociedades anônimas e direito comparado*. Campinas: Bookseller, 2001.

ASTOLFI, Andrea. *El contrato internacional de joint venture*. 1. ed. Buenos Aires: Depalma, 1986. (Cuadernos de la Revista del derecho comercial y de las obligaciones ; v. 2).

BAPTISTA, Luiz Olavo. A joint venture: uma perspectiva comparatista. *Revista de Direito Mercantil* v. 20, n. 42, p. 39-59, abr./jun. 1981.

BASSO, Maristela. *Joint ventures: manual prático das associações empresariais*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

BELOHLÁVEK, Alexander. Law governing joint venture status and joint venture agreements. *International Joint Ventures. The comparative law yearbook of international business*, n. 30, p. 507-541, 2008.

BITTAR, Carlos Alberto. *Contratos comerciais*. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

BLOIS, K. J. Vertical quasi-integration. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

BRASIL. Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976. [Lei das S/As]. Dispõe sobre as sociedades por ações. *Diário Oficial da União*, Brasília, 17 dez. 1976.

_____. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, 11 jan. 2002.

_____. Lei n. 12.529, de 30 de novembro de 2011. Estrutura o Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência; dispõe sobre a prevenção e repressão às infrações contra a ordem econômica; altera a Lei nº 8.137, de 27 de dezembro de 1990, o Decreto-Lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941 – Código de Processo Penal, e a Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985; revoga dispositivos da Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994, e a Lei nº 9.781, de 19 de janeiro de 1999; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, 1º nov. 2011.

BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. Joint ventures. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. Introduction. In: _____; _____. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

COASE, R.H. *The firm, the market and the law*. Chicago: The University of Chicago Press, 1988.

CORDEIRO, António Menezes. *Direito comercial*. Coimbra: Almedina, 2012.

DORE, Ronald. Goodwill and market capitalism. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

FORGIONI, Paula. *Teoria geral dos contratos empresariais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

_____. Tullio ascarelli, a teoria geral do direito e os contratos de distribuição. *Revista de Direito Mercantil* v. 44, n. 137, p. 30-48, jan./mar. 2005.

FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. *A sociedade em comum*. São Paulo: Malheiros, 2013.

GALGANO, Francesco. *Diritto Privato*. Milão: CEDAM, 2004.

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

IMAI, Ken-Ichi; ITAMI, Hiroyuki. Interpenetration of organization and market: Japan's firm and market in comparison with the US. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

JHERING, Rudolf von. *A finalidade do direito*. Tradução de Heder Hoffmann. Campinas: Bookseller, 2002. Tomo I.

LORENZETTI, Ricardo. Contratos asociativos y joint venture. *Revista de Direito da Empresa* v. 1, n.1, p. 39-49 jan./jun. 1996.

MARITI, P.; SMILEY, R.H. Co-operative agreements. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. Organizations: new concepts for new forms. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

MILGRON, Paul; ROBERTS, John. Economic Theories of the Firm. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

MORAIS, Luis Domingos Silva. *Empresas comuns, joint ventures: no direito comunitário da concorrência*. Coimbra: Almedina, 2006.

PFEFFER, Jeffrey; NOWAK, Philip. Joint Ventures and Interdependence. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

PINHEIRO, Luís de Lima. Contrato de empreendimento comum (joint venture) em direito internacional privado. Coimbra: Almedina, 2003.

PIRONON, Valerie. *Les joint ventures: Contribution à l'étude juridique d'un instrument de coopération internationale*. Paris: Dalloz, 2004.

RIBEIRO, Márcia Carla Pereira; GALESKI JUNIOR, Irineu. *Teoria geral dos contratos: contratos empresariais e análise econômica*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.

WILLIANSO, Oliver E. *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press, 1985.

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: BUCKLEY, Peter; MICHIE, Jonathan. *Firms, organizations and contracts*. New York: Oxford University Press, 1999.