

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PAULO SÉRGIO GONTIJO DO CARMO

**FORMAÇÃO DE RESULTADOS E DISTRIBUIÇÃO DE
LUCROS EM SOCIEDADES CONSTITUÍDAS SOB A
FORMA DE *JOINT VENTURES***

Florianópolis, 2003

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

PAULO SÉRGIO GONTIJO DO CARMO

**FORMAÇÃO DE RESULTADOS E DISTRIBUIÇÃO DE
LUCROS EM SOCIEDADES CONSTITUÍDAS SOB A
FORMA DE *JOINT VENTURES***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão de Negócios

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

Florianópolis, 2003

PAULO SÉRGIO GONTIJO DO CARMO

**FORMAÇÃO DE RESULTADOS E DISTRIBUIÇÃO DE
LUCROS EM SOCIEDADES CONSTITUÍDAS SOB A
FORMA DE *JOINT VENTURES***

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 20 de dezembro de 2003.

Prof. Dr. Edson Pacheco Paladini
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antônio Diomário de Queiroz
Orientador

Prof. Dr. Altair Borgert

Prof. Dr. Luiz Alberton

Ficha Catalográfica

CARMO, Paulo Sérgio Gontijo

Formação de resultados e distribuição de lucros em sociedades constituídas sob a forma de *joint ventures* / Paulo Sérgio Gontijo do Carmo.

Florianópolis: UFSC / Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2003.

xviii, 198 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Gestão de Negócios)

Orientador: Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

1. Participações societárias 2. *Joint ventures* 3. Resultado do exercício. 4. Dividendos. 5. Juros sobre o capital próprio. - Tese

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Título

À Larissa, luz da minha vida, que, com um simples sorriso, é capaz de me provar a existência de Deus.

AGRADECIMENTOS

Aventurar-me a escrever uma página de agradecimento em um trabalho como este é acima de tudo um grande risco, pois certamente muitos e muitos nomes deixariam de ser citados. Não por terem menor importância, mas porque para certas empreitadas são necessários tantos apoios, que a memória de fato me trairia se tentasse lembrar de todos.

Contudo, não posso deixar de agradecer de forma específica aos Professores do Mestrado, por se prontificarem a repassar conhecimentos, experiências e novos paradigmas durante o tempo em que convivemos na relação docente e discente. Certamente todos conseguiram ultrapassar a barreira do apenas ensinar e se permitiram construir comigo o meu desenvolvimento científico. Posso afirmar que renovei neles, e em seu exemplo, meu amor pela docência.

Meu carinhoso e profundamente sincero "muito obrigado" ao Professor Doutor Antônio Diomário de Queiroz, meu orientador, que sempre me trouxe lucidez e me fez voltar a pisar no chão, consciente de que orientar não é um passe de mágica, mas tornar objetivo aquilo que se tem em sonho. Peço perdão por tê-lo deixado desorientado pelas demoras no retorno.

Preciso também mencionar meus pais, Benjamim Pinto do Carmo e Dair Lopes Gontijo, que, com a simplicidade que só os pais sabem ter, me ensinaram o que não se aprende nos livros ou nas salas de aula. Deram-me a vida, e mais que ela, pelo seu exemplo, me proporcionaram conhecer o valor das pessoas, o valor do caráter e da dignidade. Minha eterna gratidão por terem me ensinado o valor dos estudos e por terem subido comigo cada degrau desta e de tantas outras caminhadas. Jamais terei palavras ou gestos para expressar o quanto lhes amo.

Meu agradecimento à Patrícia, minha esposa, que, sempre companheira, soube compreender-me nos momentos de ausência furtados ao convívio da família e sempre me estimulou a realizar. Nossa união e convivência asseguram-me a certeza de nunca estar só e de que há renúncias que são possíveis apenas diante de um amor verdadeiro.

Para não me arriscar a deixar de fora desta mensagem de agradecimento nenhum nome importante, resolvi eleger uma pessoa através da qual gostaria de expressar minha gratidão a todos os que, de uma forma ou de outra, estiveram comigo e me ajudaram durante essa jornada. Pensando no amor infinito que sinto pela Larissa, minha filhinha que, da sabedoria dos seus quatro aninhos, tem o imenso poder de me fazer compreender que a luta sempre vale a pena, e que não há absolutamente nenhum sonho que não mereça ser perseguido e conquistado, registro meu "muito obrigado". Tenho certeza que todos a quem gostaria de me referir nesta mensagem saberão "ouvi-lo" com o coração.

"Nosso tempo está marcado pelas maravilhosas conquistas nos campos do entendimento e das aplicações técnicas dessas descobertas. Quem não se regozijaria com isso? Mas não nos esqueçamos de que não são apenas o conhecimento e as habilidades que conseguem levar a humanidade a uma vida feliz e digna. A humanidade tem toda a razão em colocar os proclamadores dos altos valores e padrões morais acima dos descobridores de verdades objetivas."

(...)

"Jamais considere seus estudos como uma obrigação, mas como uma oportunidade invejável para aprender a conhecer a influência libertadora da beleza do reino do Espírito, para seu próprio prazer pessoal e para proveito da comunidade à qual seu futuro trabalho pertencer."

Albert Einstein

RESUMO

Este trabalho propõe métodos alternativos para avaliar o processo de formação e distribuição de resultados em sociedades constituídas sob a forma de *joint ventures*, cujo controle seja compartilhado por vários investidores. Tradicionalmente, a repartição dos lucros entre os acionistas de uma empresa é efetuada proporcionalmente à participação de cada um no capital social, isto é, em função do número de ações ou cotas que cada um detém. Entretanto, em uma *joint venture* esse critério pode restar inadequado, haja vista que, normalmente, cada parte desse tipo de empreendimento é gerida por um dos co-ventures, de forma que cada um contribui diferentemente para o resultado da organização. Dessa forma, a distribuição dos lucros deveria observar o desempenho da linha de negócio sob a responsabilidade de cada sócio, e não a quantidade de ações por eles possuídas.

Um dos objetivos do trabalho consiste em avaliar o processo de formação dos resultados de uma *joint venture*, buscando um meio de proporcionar sua segregação entre as linhas de negócio do empreendimento. Uma vez identificada a parcela dos lucros que cabe a cada sócio, discutem-se possibilidades de proceder à sua distribuição, não necessariamente obedecendo-se a participação percentual de cada acionista na sociedade. As alternativas analisadas consideram também os aspectos fiscais inerentes às operações utilizadas para a distribuição de lucros, tendo em vista o objetivo de fazê-lo ao menor custo tributário possível.

As considerações sobre a segregação dos resultados fundamentam-se em uma demonstração do resultado do exercício tradicional, analisando-se cada item que a compõe, e discutindo-se critérios para alocar as receitas, custos e despesas às linhas de negócio. Alternativamente à distribuição proporcional à participação dos sócios, são analisados quatro critérios para a distribuição: (i) acerto de contas entre os sócios fora da sociedade; (ii) destinação dos lucros desproporcionalmente à participação, através da adequação dos atos societários;

(iii) ajuste de preços em transações entre a *joint venture* e seus sócios; e (iv) operações para anular o resultado da *joint venture*.

O trabalho apresenta um estudo de caso, através do qual são analisadas a aplicabilidade e a exeqüibilidade dos conceitos explorados, seja em relação à mensuração dos resultados produzidos especificamente pelas linhas de negócio, seja em relação aos critérios propostos para distribuição dos lucros. A empresa objeto do estudo de caso é a Iveco Fiat Brasil Ltda., uma *joint venture* constituída no Brasil para a produção e comercialização de veículos comerciais, na qual participam a Fiat Automóveis S.A., estabelecida no Brasil e o Grupo Iveco, com sede na Itália.

Palavras-chaves: *joint venture* - resultado do exercício - distribuição de lucros

ABSTRACT

The present work proposes alternative methods for assessing the process of building and distribution of income in companies constituted as joint venture, which control is shared by various investors. The profits allocation amongst an enterprise's shareholders is traditionally made proportionally to each one's part in the capital stock, that is, according to the amount of stocks and shares each one holds. However, such criterion may become inadequate in a joint venture, as each part of this type of enterprise is usually run by one of the co-ventures, in a way that each one contributes differently to the organization's income. Owing to that, the profit's allocation should follow the business line performance under each shareholder's responsibility, and not the amount of shares owned by them.

One of the aims of the present work is to assess the process of income formation in a joint venture, searching a way to define its segregation among the joint venture's business lines. Once each partner's profit quota has been identified, the possibilities of its allocation are discussed, not necessarily according to each shareholder's ownership percentage on the company. The analyzed alternatives also take into consideration the fiscal features inherent to the operations used to allocate the profits, aiming at the least tax cost possible.

The considerations on the income segregation are based in a traditional financial year's income statement, where each item that composes it is analyzed as well as the discussion of the criteria used to allocate revenues, costs and expenses to each business line. Four distribution criteria are alternatively analyzed concerning the proportional allocation according to the shareholders' participation: (i) accounts adjustment among the shareholders outside the company; (ii) appropriate surplus disproportionately to each one's stocks and shares, through the adequacy of the company's acts; (iii) price adjustments in the transactions between the joint venture and its shareholders; (iv) operations aimed at the joint venture's income nullity.

This work presents a case study through which the explored concepts' applicability and exiguity are analyzed, both in relation to the income measurement produced specifically by the business lines and in relation to the criteria proposed for the profits distribution. The company used in the present study is Iveco Fiat Brasil Ltda., a joint venture constituted in Brazil for the production and commercialization of commercial vehicles, in which Fiat Automóveis S.A., set up in Brazil, and Iveco Group, set up in Italy, participate.

Key-words: joint venture - income statement - profit's allocation

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Reversão dos juros sobre o capital na demonstração do resultado	98
Quadro 2	Estrutura tradicional do balanço	108
Quadro 3	Esquema do balanço reclassificado	108
Quadro 4	Estrutura do balanço reclassificado	109
Quadro 5	Demonstração do resultado do exercício	113
Quadro 6	Balanço patrimonial da Iveco Fiat Brasil Ltda. em 31.12.2002 ...	155
Quadro 7	Demonstração do resultado do exercício da Iveco Fiat Brasil Ltda. em 31.12.2002	156
Quadro 8	Segregação da demonstração do resultado do exercício de 2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda.	158
Quadro 9	Segregação do balanço patrimonial de 31.12.2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda.	167
Quadro 10	Segregação do investimento operacional em giro de 31.12.2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda.	168

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABC	Custeio Baseado em Atividades
ABM	Gestão Baseada em Atividades (<i>Activity Based Management</i>)
BCE SRF	Boletim Central Extraordinário da Secretaria da Receita Federal
BACEN	Banco Central do Brasil
CCL	Capital Circulante Líquido
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
COSAR	Coordenação do Sistema de Arrecadação
COSIT	Coordenação do Sistema de Tributação
CPMF	Contribuição Provisória sobre a Movimentação Financeira
CSL	Contribuição Social sobre o Lucro
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOU	Diário Oficial da União
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
EVA	Valor Econômico Agregado (<i>Economic Value Added</i>)
FASB	Conselho de Padrões de Contabilidade Financeira (<i>Financial Accounting Standards Board</i>)
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
IASC	Comitê de Normas Contábeis Internacionais (<i>International Accounting Standards Committee</i>)
IBRACON	Instituto Brasileiro de Contadores
ICMS	Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços
IFC	Corporação Financeira Internacional (<i>International Finance Corporation</i>)
IOG	Investimento Operacional em Giro
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IRPJ	Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas
IRRF	Imposto de Renda Retido na Fonte
JCP	Juros sobre o Capital Próprio

LALUR	Livro de Apuração do Lucro Real
MP	Medida Provisória
NBC-T	Normas Brasileiras de Contabilidade - Norma Técnica
NCG	Necessidade de Capital de Giro
NIC	Normas Internacionais de Contabilidade
PIS	Programa de Integração Social
RIPI	Regulamento do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI
RIR	Regulamento do Imposto de Renda
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SRF	Secretaria da Receita Federal
STF	Supremo Tribunal Federal
TJLP	Taxa de Juros de Longo Prazo

SUMÁRIO

RESUMO	ix
ABSTRACT	xi
LISTA QUADROS	xiii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xiv
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Participações societárias e <i>joint ventures</i>	21
1.2 Problemática	23
1.3 Hipóteses	29
1.4 Objetivos do trabalho	33
1.5 Justificativa	34
1.6 Limitações do escopo do trabalho	35
1.7 Metodologia	36
1.8 Estrutura	38
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	40
2.1 Participações societárias	40
2.1.1 Ágio e deságio em participações	41
2.1.1.1 Fundamento econômico do ágio e do deságio	41
2.1.1.2 Amortização do ágio e do deságio	42
2.1.2 Critérios de avaliação de investimentos	43
2.1.2.1 Avaliação pelo método da equivalência patrimonial	44
2.1.3 Participações societárias no exterior	46
2.2 <i>Joint ventures</i>	47
2.2.1 Histórico	51
2.2.2 Tipos de <i>joint ventures</i>	53
2.2.3 Aspectos jurídicos e societários	55
2.2.4 Vantagens e riscos	57
2.2.5 Distribuição de lucros	62
2.2.6 Aspectos tributários e societários	63
2.2.7 Operação da <i>joint venture</i>	65

2.3	Apuração do resultado do exercício	66
2.4	Destinação dos resultados de uma sociedade	67
2.5	Segregação do resultado para remuneração dos investimentos	75
2.5.1	Contabilidade por atividades	76
2.5.2	Gestão de unidades de negócio	78
2.6	Remuneração do capital do acionista	82
2.6.1	Dividendos	83
2.6.1.1	Critérios de apuração	83
2.6.1.2	Limites para distribuição dos dividendos	85
2.6.1.3	Tratamento contábil na investida	86
2.6.1.4	Tratamento contábil no investidor	86
2.6.1.5	Tributação na pessoa jurídica	87
2.6.1.6	Tributação na pessoa física	89
2.6.1.7	Remessa de dividendos para o exterior	89
2.6.2	Juros sobre o capital próprio	89
2.6.2.1	Apuração dos juros sobre o capital	91
2.6.2.2	Tratamento contábil na investida	92
2.6.2.3	Tratamento contábil no investidor	95
2.6.2.4	Abordagem pela legislação societária	96
2.6.2.5	Forma de apresentação na demonstração do resultado do exercício	96
2.6.2.6	Tributação na pessoa jurídica	99
2.6.2.7	Tributação na pessoa física	100
2.6.2.8	Incidência de imposto de renda na fonte	100
2.7	Retenção de lucros para reinvestimento	100
2.8	Necessidade de Capital de Giro (NCG) ou Investimento Operacional em Giro (IOG)	102
3	MENSURAÇÃO DO RESULTADO DAS <i>JOINT VENTURES</i> E PROPOSIÇÃO DE MÉTODOS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS	111
3.1	Mensuração do resultado das <i>joint ventures</i>	111
3.2	Proposição de métodos de distribuição de resultados	122
3.2.1	Ajuste por " <i>wrong pocket</i> "	123
3.2.2	Distribuição de lucro desproporcionalmente à participação societária	127
3.2.3	Ajuste de preços em transações <i>intercompany</i>	135
3.2.4	Anulação do resultado da <i>joint venture</i>	146

4 ESTUDO DE CASO	149
4.1 Caracterização da empresa	149
4.2 Gestão de linhas de negócio	151
4.3 Processo de apuração e segregação dos resultados por linha de negócio	153
4.3.1 Segregação do resultado por linha de negócio	157
4.3.2 Segregação do Investimento Operacional em Giro	166
4.4 Sistemáticas de destinação dos resultados	174
4.4.1 Ajuste por “ <i>wrong pocket</i> ”	174
4.4.2 Ajuste de preços em transações <i>intercompany</i>	176
4.4.3 Distribuição de lucro desproporcionalmente à participação societária	178
4.4.4 Anulação do resultado da <i>joint venture</i>	180
4.5 Análise dos resultados	181
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	183
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	190

1. INTRODUÇÃO

Dentre as diversas informações financeiras produzidas em qualquer empresa, o lucro é sem dúvida uma das mais debatidas. Em função do lucro, ou prejuízo, se for o caso, tomam-se decisões de investimentos e produtos, avaliam-se gestores, e até se muda o curso do negócio. "Para que o crescimento seja sustentável, as empresas devem, antes de mais nada, criar um modelo de negócio que tenha foco nos lucros" (SLYWOTZKY, 1999).

A mensuração do lucro não é, porém, tarefa simples. A teoria contábil definiu as premissas para apuração do lucro, através dos conceitos de receitas, custos e despesas. Através da Resolução CFC nº 686/1990, a Norma Brasileira de Contabilidade - Técnica nº3 (NBC-T-3):

NBC-T-3.3 - Da Demonstração do Resultado

(...)

3.3.1.1 - A demonstração do resultado é a demonstração contábil destinada a evidenciar a composição do resultado formado num determinado período de operações da Entidade.

3.3.1.2 - A demonstração de resultado, observado o princípio de competência, evidenciará a formação dos vários níveis de resultados mediante confronto entre as receitas e os correspondentes custos e despesas.

Considerando que o lucro é um produto da atividade da empresa que cabe a seus investidores, seja por serem distribuídos, seja por representarem recurso a ser reinvestido na sociedade, há, também sob esse aspecto, grande interesse nessa

informação. Ao tecer comentários sobre o conceito de formação do resultado do exercício, Ludícibus, Martins e Gelbeck (1995, p. 36) explicam:

A lei veio definir com clareza, através da Demonstração do Resultado do Exercício, o conceito de lucro líquido, estabelecendo critérios de classificação de certas despesas.

De fato, o lucro ou prejuízo líquido apurado nessa demonstração é o que se pode chamar de lucro dos acionistas, pois, além dos itens normais, já se deduzem como despesas o imposto de renda e as participações sobre os lucros a outros que não os acionistas, de forma que o lucro líquido demonstrado é o valor final a ser adicionado ao patrimônio líquido da empresa, que, em última análise, pertence aos acionistas, ou é distribuído como dividendo.

Embora as normas contábeis tenham definido os parâmetros para mensuração do lucro, há diversas discussões quanto à forma. No artigo "Mensuração do Resultado Econômico" Guerreiro (1991) ressalta:

A definição de lucro e seu modelo de mensuração têm sido discutidos pelos economistas e pelos contadores, que não chegam a um denominador comum. Chang, em seu ensaio, observa que os contadores queixam-se que os economistas são muito idealistas e que seus conceitos são impraticáveis, e os economistas, por sua vez, afirmam que os contadores são muito mecânicos e seus procedimentos não são baseados em princípios sólidos.

À parte das discussões filosóficas sobre a apuração do resultado da empresa, é fato que um de seus mais relevantes efeitos reside na remuneração do capital investido pelos acionistas. Independente do lucro evidenciado na Demonstração do Resultado do Exercício, que é uma peça contábil, é fundamental a avaliação sobre qual parcela do lucro a companhia pode distribuir para seus acionistas, remunerando de forma justa o capital por eles investido, sem, contudo,

comprometer a situação financeira da empresa. Nesse sentido, Guerreiro (1991) comenta:

Em termos econômicos, o lucro é visto como a quantia máxima que a firma pode distribuir como dividendos e ainda continuar tão bem ao final do período como estava no começo. Continuar tão bem, economicamente falando, é interpretado como manter o capital intacto em termos do valor descontado do fluxo de recebimentos líquidos futuros.

Jaloretto (1992) também escreveu sobre a preocupação com a parcela dos lucros que poderia ser destinada aos acionistas. No trabalho "Lucro distribuível" o autor afirma que "a análise do lucro distribuível está vinculada à manutenção do capital, objetivo básico da empresa e sua própria sobrevivência".

As discussões acerca da mensuração e da destinação de lucros recebem ênfase em se tratando de sociedades constituídas sob a forma de *joint ventures*. Esse tipo de empresa caracteriza-se como um empreendimento cuja gestão é compartilhada por dois ou mais sócios. Embora utilizando os mesmos meios de produção, na busca de sinergia de processos, muitas vezes as *joint ventures* possuem linhas de negócio absolutamente independentes do ponto de vista de gestão. Nesse sentido, é extremamente relevante a correta mensuração do resultado de cada parte do empreendimento e o quanto desse resultado deve ser atribuído a cada investidor. Embora os recursos operacionais, e eventualmente até as estratégias, sejam comuns, os resultados não o são, pois cada gestor deve zelar em prol da maximização do lucro do negócio sob sua responsabilidade, sem, contudo, perder de vista os objetivos comuns ao empreendimento conjunto.

1.1. Participações societárias e *joint ventures*

Ao constituir uma nova empresa ou adquirir ações ou cotas de uma sociedade já existente, o investidor, seja ele pessoa física ou jurídica, passa a ser detentor de

uma participação societária, materializada pelos títulos que detém e que lhe dão certos poderes ou direitos sobre a empresa, dita companhia investida.

O conceito de participações societárias está, portanto, relacionado aos investimentos efetuados em outras sociedades, representados pela aquisição ou integralização de ações ou cotas de capital social.

Peres Junior e Oliveira (1998, p. 23) explicam que "uma empresa com sobra de caixa pode destinar tais disponibilidades para investir em participação societária em outra empresa, adquirindo, no caso, parte ou total das ações cotas de capital".

Uma empresa poder ter diversos acionistas, termo empregado quando o capital social está representado por ações, normalmente quando se trata de sociedades anônimas, ou quotistas, termo comumente utilizado para caracterizar as sociedades por cotas de responsabilidade limitada, cujo capital social subdivide-se em cotas. Dessa forma, os sócios ou quotistas haverão de relacionar-se entre si, seja sob o aspecto de gestão da sociedade, caso em que tal relacionamento normalmente é direto, seja sob os aspectos de divisão de resultados, visto que eles detêm parcelas da mesma sociedade. O sócio pode não participar da gestão da empresa, o que ocorre nos casos em que ele delega tal atividade a outrem, ou, como é bastante comum, quando se trata de um investidor que busca na empresa não o exercício de uma atividade profissional, mas tão-somente um retorno para o capital investido. Quando os sócios ou quotistas são pessoas jurídicas, pode também haver ou não participação na gestão da empresa investida.

As *joint ventures* não representam na realidade uma forma de sociedade sob o aspecto jurídico como define o Código Comercial, mas muito mais sustentam uma filosofia de gestão. As Normas Internacionais de Contabilidade, precisamente a NIC 31, definem a *joint venture* como "um acordo contratual pelo qual duas ou mais partes empreendem uma atividade econômica que está sujeita a um controle conjunto" (IBRACON, 1998, p. 411). Perez Junior e Oliveira (1998, p. 107) afirmam que as *joint ventures*, termo cuja tradução literal seria "empreendimentos em conjunto", constituem associação de esforços e de capital tendo como

principal característica o fato de o controle societário ser compartilhado por vários investidores.

Basso (2002, p. 70-71) explica que a associação na forma de *joint venture* não implica obrigatoriamente a constituição de uma empresa comum, com personalidade jurídica independente daquela dos *co-ventures*. Segundo a autora, "mesmo assim, na maioria das *joint ventures* o caráter societário não só está presente, como constitui uma das peças essenciais do mecanismo jurídico idealizado."

Para Suarez (1990, p. 56), "a formação da *joint venture* constitui-se em um meio para implantação de uma unidade produtiva (ou unidades)." A idéia é que a formação de *joint ventures* fundamenta-se na associação de empresas de forma que cada uma das partes coloque o melhor de suas capacidades, tecnologia e *know-how*, em busca do crescimento recíproco. O ideal da sociedade é reunir forças de forma a obter maior capacidade de abordar os desafios impostos pelo ambiente. Suarez (1990, p. 56) enfatiza que "a *joint venture* resulta não de uma, mas sim da interação de duas ou mais estratégias de crescimento".

A constituição ou gestão de sociedades sob a forma de *joint ventures* impõe, como se percebe, relacionamento entre seus integrantes, quer enquanto administradores do negócio, quer como parte interessada em seus resultados e dividendos decorrentes. Há de se buscar, portanto, mecanismos capazes de possibilitar a identificação e a distribuição da parcela do resultado que cabe a cada integrante do negócio em discussão.

1.2. Problemática

Quando determinada pessoa, física ou jurídica, decide investir em uma empresa, torna-se seu acionista, ou sócio, ou quotista, denominações que podem variar conforme a natureza jurídica da sociedade. Embora a forma jurídica possa ser fator determinante de obrigações e formalidades entre empresa e sócios, na

essência da remuneração do capital os objetivos são comuns. Há sempre um pressuposto e uma expectativa por parte do investidor que seu capital seja remunerado, pois, se investe na sociedade, busca retorno.

Uma mesma empresa pode possuir vários investidores, com diferentes participações, isto é, o montante com que cada um contribui para o capital da empresa pode ser diferenciado, o que resulta em diferentes participações também nos resultados alcançados pela sociedade. Seria necessário, portanto, encontrar um mecanismo capaz de atribuir a cada acionista ou quotista a parcela que lhe seria cabível nos frutos advindos da sociedade. Esse mecanismo foi estabelecido pela própria Lei nº 6.404/1976, que, no artigo 109, dispôs sobre os direitos essenciais dos acionistas, determinando:

Art. 109 - Nem o estatuto social nem a assembléia geral poderão privar o acionista dos direitos de:

I - participar dos lucros sociais;

II - participar do acervo da companhia, em caso de liquidação;

(...)

§ 1º - As ações de cada classe conferirão iguais direitos aos seus titulares.

§ 2º - Os meios processos ou ações que a lei confere ao acionista para assegurar os seus direitos não podem ser elididos pelo estatuto ou pela assembléia geral.

Da redação do artigo 109 depreende-se que o fator determinante do montante a ser destinado a cada acionista está vinculado à quantidade de ações que possui, uma vez que as ações de mesma classe gozarão de benefícios idênticos. Dessa forma, cada acionista será remunerado proporcionalmente à sua participação no capital social.

Embora seja esse um conceito estabelecido na Lei das Sociedade por Ações, é perfeitamente aplicável aos outros tipos de sociedade. Nesse sentido dispôs o

Decreto nº 3.708/1919, ao regular a constituição de sociedades por quotas de responsabilidade limitada:

Art. 18. Serão observadas quanto às sociedades por quotas de responsabilidade limitada, no que não for regulado no estatuto social, e na parte aplicável, as disposições da lei das sociedades anônimas.

A possibilidade de remunerar de forma diferenciada os acionistas é admissível apenas em função das espécies de ação que possuem, pois a legislação atribuiu benefícios diferenciados para cada tipo de ação. Assim a Lei nº 6.404/1976 diferenciou as ações:

Art. 15 - As ações, conforme a natureza dos direitos ou vantagens que conferem a seus titulares, são ordinárias, preferenciais ou de fruição.

Art. 16 - As ações ordinárias de companhia fechada poderão ser de classes diversas, em função de:

- I - conversibilidade em ações preferenciais;
- II - exigência de nacionalidade brasileira do acionista; ou
- III - direito de voto em separado para o preenchimento de determinados cargos de órgãos administrativos.

Parágrafo único - A alteração do estatuto na parte em que regula a diversidade de classes, se não for expressamente prevista e regulada, requererá a concordância de todos os titulares das ações atingidas.

Art. 17 - As preferências ou vantagens das ações preferenciais :

- I - consistem, salvo no caso de ações com direito a dividendos fixos ou mínimos, cumulativos ou não, no direito a dividendos no mínimo dez por cento maiores do que os atribuídos às ações ordinárias;

II - sem prejuízo do disposto no inciso anterior e no que for com ele compatível, podem consistir:

a - em prioridade na distribuição de dividendos;

b - em prioridade no reembolso do capital, com prêmio ou sem ele;

c - na acumulação das vantagens acima numeradas.

§ 1º - Os dividendos, ainda que fixos ou cumulativos, não poderão ser distribuídos em prejuízo do capital social, salvo quando, em caso de liquidação da companhia, essa vantagem tiver sido expressamente assegurada.

§ 2º - Salvo disposição em contrário do estatuto, o dividendo prioritário não é cumulativo, a ação com dividendo fixo não participa dos lucros remanescentes e a ação com dividendo mínimo participa dos lucros distribuídos em igualdade de condições com as ordinárias, depois de a estas assegurado dividendo igual ao mínimo.

§ 3º - O dividendo fixo ou mínimo e o prêmio de reembolso estipulados em determinada importância em moeda, ficarão sujeitos a correção monetária anual, por ocasião da assembléia geral ordinária, aos mesmos coeficientes adotados na correção do capital social, desprezadas as frações de centavo.

§ 4º - O estatuto não pode excluir ou restringir o direito das ações preferenciais de participar dos aumentos de capital decorrentes de correção monetária (Art. 167) e da capitalização de reservas e lucros (Art. 169).

§ 5º - O estatuto pode conferir às ações preferenciais, com prioridade na distribuição de dividendo cumulativo, o direito de recebê-lo, no exercício em que o lucro for insuficiente, à conta das reservas de capital de que trata o § 1º do Art. 182.

§ 6º - O pagamento de dividendo fixo ou mínimo às ações preferenciais não pode resultar em que, da incorporação do lucro remanescente ao capital social da companhia, a participação do acionista residente ou domiciliado no exterior nesse capital, registrada no Banco Central do Brasil, aumente em proporção maior do que a do acionista residente ou domiciliado no Brasil.

Art. 18 - O estatuto pode assegurar a uma ou mais classes de ações preferenciais o direito de eleger, em votação em separado, um ou mais membros dos órgãos de administração.

Parágrafo único - O estatuto pode subordinar as alterações estatutárias que especificar à aprovação, em assembleia especial, dos titulares de uma ou mais classes de ações preferenciais.

Art. 19 - O estatuto da companhia com ações preferenciais declarará as vantagens ou preferências atribuídas a cada classe dessas ações e as restrições a que ficarão sujeitas, e poderá prever o resgate ou a amortização, a conversão de ações de uma classe em ações de outra e em ações ordinárias, e destas em preferenciais, fixando as respectivas condições.

A sistemática de proporcionalizar a remuneração dos investidores em função do percentual de sua participação na sociedade segue a lógica que o capital de cada um contribui de forma equivalente para o empreendimento. Assim, cada investidor receberá o retorno em função da sua participação societária. Tal critério resulta justo e adequado para a maioria das empresas, visto que trata todos os acionistas de forma igualitária, ressalvadas as diferenciações resultantes das diferentes espécies de ações.

Entretanto, ao se transportar o critério de remuneração do capital proporcionalmente à participação percentual no empreendimento para uma sociedade constituída sob a forma de *joint venture*, pode-se incorrer em um critério injusto de remuneração ao acionista.

Considerando que as *joint ventures* são empreendimentos em comum, no qual os participantes buscam unir competências para otimizar processo e proporcionar sinergia de competências, a contribuição de cada parceiro para o resultado da sociedade pode ser bastante distinta. É comum que uma sociedade *joint venture* tenha linhas de negócio diferenciadas, cada uma de competência de um sócio diferente. É como se fossem diferentes empreendimentos, com gestões independentes, muitas vezes metas individualizadas, porém utilizando os mesmos meios de produção, as mesmas competências. A organização da sociedade dessa forma leva a uma outra visão do resultado corporativo, pois, se na empresa tradicional, vista como um corpo coeso e único, o resultado é um todo, na *joint venture*, o resultado corporativo é um somatório do produto dos empreendimentos. Nesse contexto, a contribuição de cada linha de negócio para o resultado do exercício da corporação seguramente poderá não ser proporcional à participação percentual de cada acionista.

Considere-se, por exemplo, uma *joint venture* cujo capital é constituído por dois sócios, cada um participando com cinquenta por cento do empreendimento, e com duas linhas de negócio (ou produtos) distintas, cada uma sob gestão de um dos acionistas. Se, ao final do período, as atividades de produção e comercialização de um dos produtos resultaram em lucro e do outro produto em prejuízo, não seria justo dividir o lucro líquido ao meio e destinar uma parte a cada um dos acionistas, pois, embora os meios de produção sejam comuns, são negócios administrados de forma distinta. O justo seria que cada um dos participantes da sociedade obtivesse o produto de seu empreendimento como remuneração do capital investido e do esforço e competências empenhados. Entretanto, a sistemática tradicional de remuneração do acionista, pautada na distribuição dos lucros proporcional à participação no capital, que é, inclusive, uma determinação legal, imporá, nesse caso, que um acionista fosse prejudicado em detrimento do outro, pois, embora produzindo resultados absolutamente diferentes, receberiam a mesma cota de dividendos.

O advento das *joint ventures* cria, portanto, um desafio à gestão empresarial. Para contextualizar de forma justa o empreendimento, cumpre implementar

mecanismos de controle que permitam a identificação do lucro ou prejuízo resultante de cada linha de negócio contida no empreendimento e uma forma de destinar esse resultado a quem de direito, independente do percentual de participação no capital social da empresa, sem, contudo, transgredir o que estabelece a legislação societária e tributária.

Considerando o elevado peso que a legislação tributária possui nas práticas empresariais brasileiras, a busca da solução para o problema que ora se coloca deve ainda atentar para os impactos tributários da decisão, haja vista que a condução por um ou outro caminho pode implicar em efeitos fiscais que inviabilizem economicamente a sua implementação.

1.3. Hipóteses

A necessidade de mensuração do desempenho das diversas unidades de negócio que compõem uma empresa não é um foco particular das *joint ventures*. A visão da empresa como um corpo único não deve inibir a possibilidade de se avaliar a contribuição de cada parte para o resultado da organização. Horngren, Foster e Datar (2000, p. 660) chegam a afirmar que "a avaliação de desempenho das subunidades deveria ser um pré-requisito para a alocação de recursos dentro da organização".

A necessidade de segregação dos resultados das unidades ganha maior ênfase quando a empresa é constituída sob a forma de *joint venture*, pois o resultado alcançado pelas unidades de negócio pode, além de direcionar as decisões internas, ser ponto de fundamental relevância na distribuição de resultados entre os acionistas. A particularidade desse tema na *joint venture* reside no fato que, embora se trate de um empreendimento conjunto, a gestão das linhas de negócio muitas vezes é efetuada com autonomia, de forma que é possível, dada a natureza dessas sociedades, que cada sócio seja responsável por parte do negócio, e tenha no resultado dessas partes o embasamento para remuneração de seu capital investido no empreendimento.

A identificação dos resultados alcançados pelas divisões da empresa requer um sistema de informação preparado para segregar as diversas componentes de receitas e custos a serem atribuídos a cada produto ou linha de negócio. Nesse sentido, a representação tradicional do resultado do exercício deve ser focada sob uma outra ótica, pois, mais que apurar o resultado do exercício da empresa como um todo, é preciso tecer uma abordagem acerca da gestão por atividades.

Boisvert (1999, p. 11) considera que "os resultados obtidos pela utilização dos modelos tradicionais de cálculo do custo de produção são, com freqüência, pouco pertinentes em matéria de tomada de decisão".

WALTER (2001, p. 36) explica que na década de 80, a partir de estudos realizados pela CAM-I Computer Aided Manufacturing - International, surgiu o sistema ABC, ou, como ficou conhecido, Custeio Baseado em Atividades (do original *Activity Based Costing*). Fazia-se necessário conceber um novo sistema de gestão de custos, uma vez que, face à evolução do ambiente tecnológico, a adoção dos sistemas tradicionais de custeio existentes já não era capaz de satisfazer às necessidades gerenciais. Os objetivos estabelecidos pelo método ABC consideram que, dado que as atividades é que consomem recursos, o mais importante é apurar os custos das atividades, pois os custos dos produtos serão mera consequência. Sob essa filosofia, a concepção do ABC baseia-se na visão da empresa como um conjunto de atividades na alocação de custos de acordo com os recursos consumidos por essas atividades .

A determinação dos custos de atividades e produtos tem relevância de fato se é capaz de orientar a tomada de decisões. Considerando que o ABC focaliza melhor os recursos consumidos nas diversas atividades da organização, é um sistema de custeio capaz de contribuir efetivamente ao processo decisório, visto que pode apontar ineficiência nas atividades nos processos produtivos.

A Gestão Baseada em Atividades - ABM (do original *Activity-Based Management*) é uma extensão do Custeio Baseado em Atividades (ABC) e tem por objetivo

orientar ações de gerenciamento para fins de otimização dos resultados econômicos das empresas. Como o ABC é rico em informação gerencial, permite visualização dos recursos consumidos na organização. Ao conjunto de decisões tomadas a partir das informações proporcionadas pelo ABC, denomina-se Gestão Baseada em Atividades (ABM), a qual, segundo Kaplan e Cooper (1998), “refere-se a todo o conjunto de ações que podem ser tomadas com base em informações sobre o custeio baseado na atividade”.

Embora haja clara distinção entre o ABC e o ABM, as duas nomenclaturas se confundem como explica Bornia (2001):

O gerenciamento e o controle das atividades que empregam o ABC são denominados Activity Based Management, [...] entretanto, comumente se utiliza a sigla ABC para designar tanto o custeio das atividades quanto o gerenciamento das mesmas.

Uma vez apurado o resultado de acordo com as linhas de negócio da *joint venture*, é necessário avaliar as possibilidades de distribuição desse resultado para os investidores, sob a premissa que a remuneração do capital deve respeitar o desempenho do "negócio" que cada um é gestor, e, simultaneamente, observar os preceitos da legislação brasileira, seja em seus aspectos societários, que nos tributários.

Uma das hipóteses de distribuição dos lucros é aquela tradicional, proporcional à participação de cada investidor. Entretanto, o problema que se coloca na *joint venture* é exatamente que os produtos, ou linhas de negócio, produzem resultados diferentes, muitas vezes longe da proporcionalidade da participação dos sócios no capital social. Dessa forma, uma distribuição com essas premissas, obrigatoriamente implicaria em se analisar a possibilidade de um "ajuste de contas" entre os sócios fora da sociedade. Nesse caso, a empresa distribuiria os resultados respeitando-se a proporcionalidade das participações da forma como requer a legislação societária e, posteriormente, os investidores haveriam de,

através de acordo entre as partes, ajustar as remunerações em função do justo resultado de cada empreendimento.

Para efetuar a distribuição dos lucros respeitando-se o valor que seria devido a cada investidor com base no resultado do negócio sob sua gestão, há de se avaliar ainda a possibilidade de estabelecer um acordo societário entre as partes, através do qual se determine a divisão do lucro, não através das quotas de capital, mas com base nos resultados efetivamente auferidos pelo negócio sob a gestão de cada sócio. A implementação desse mecanismo enseja análise da legislação societária, à luz do empreendimento constituído sob a forma de *joint venture*, a fim de assegurar que sua adoção não padeça da legalidade requerida pelo assunto.

Quando os investidores de uma empresa são pessoas jurídicas, muitas vezes é comum que os mesmos mantenham transações com a empresa investida. É o caso, por exemplo, de uma organização deter participação societária em um fornecedor, situação, aliás, relativamente comum. Quando houver esse tipo de situação, uma terceira possibilidade para se equalizar a distribuição de resultados de forma justa é determinar os preços das transações de forma a compensar as partes, da forma cabível a cada uma, por uma eventual "injustiça" decorrente da distribuição de resultados proporcional à participação no capital social. Há de se ressaltar na avaliação dessa hipótese que é extremamente relevante a observância dos aspectos tributários que podem influenciar essa prática, a fim de não se incorrer no ilícito tributário, e a fim de não onerar por demais a operação com carga tributária que a torne inviável.

Quando se apura o resultado de um empreendimento constituído sob a forma de *joint venture*, é preciso que haja possibilidade de segmentá-lo em função de cada linha de negócio para que, então, se proceda a justa distribuição entre os investidores. O que leva à busca de ações para permitir a distribuição de forma não proporcional à participação, é o fato que os resultados dos diversos segmentos do negócio não são iguais. Uma quarta hipótese para efetuar a distribuição de resultados entre os investidores é a busca de operações que

tornem o resultado do empreendimento adequado à parcela cabível a cada um antes da distribuição. Nesta hipótese, os investidores haveriam de praticar determinadas operações a fim de ajustar o resultado para torná-lo equilibrado. Uma das ações muitas vezes praticadas com esse fim é que um investidor faça uma contribuição à sociedade de forma a balancear o resultado. Suponha-se, por exemplo, uma *joint venture* que tenha dois sócios, cada um detentor de metade do empreendimento. Se o resultado de uma linha de negócio for exatamente zero e o resultado de competência do outro sócio for prejuízo, seria injusta a apropriação equalitária do prejuízo em função da participação. A possibilidade que se discute é que o sócio "dono" do prejuízo, faça uma contribuição à sociedade de forma a anular o prejuízo. Embora factível, e até utilizada por algumas *joint ventures*, tal operação pode ser insatisfatoriamente onerosa do ponto de vista tributário. Contudo, é também uma hipótese a ser avaliada.

1.4. Objetivos do trabalho

Objetivo Geral

Propor métodos alternativos para avaliar o processo de formação e distribuição de resultados em sociedades constituídas sob a forma de *joint ventures*, cujo controle seja compartilhado por vários investidores.

Objetivos específicos

- Sugerir um método de segregação de resultado capaz de atribuir a cada investidor a justa parcela do resultado que lhe compete na sociedade.
- Propor métodos para distribuição de resultados entre os investidores de uma *joint venture* de forma a destinar a parcela cabível a cada um, independente de sua participação societária, com menor impacto tributário possível.

- Avaliar os impactos tributários e os impactos relacionados à remuneração dos recursos investidos pelas partes, inerentes às diferentes propostas de distribuição de resultados das *joint ventures*.
- Realizar estudo de caso em empresa constituída sob a forma de *joint venture*, a fim de experimentar a aplicabilidade das hipóteses desenvolvidas no trabalho.

1.5. Justificativa

A formação de alianças estratégicas entre empresas nasce de uma série de fatores, que vão desde a possibilidade de se conseguir sinergia em processos comuns, até a busca efetiva de redução de custos e do conseqüente incremento de resultados.

A formação de *joint ventures* fundamenta-se na associação de empresas de forma que cada uma das partes coloque o melhor de suas capacidades, tecnologia e *know-how*, em busca do crescimento recíproco. O ideal da sociedade é reunir forças de forma a obter maior capacidade de abordar os desafios impostos pelo ambiente.

Contudo, embora sejam muitos os benefícios potenciais a serem produzidos pela associação, na prática, as dificuldades são imensas. Ao se reunir organizações com capacidades e até mesmo culturas diferentes, o surgimento de conflitos é praticamente inerente à relação estabelecida. As divergências podem surgir desde o estilo de gestão de recursos humanos até a política de distribuição de lucros e dividendos entre os acionistas da sociedade.

A apuração do resultado do exercício, isto é, do lucro ou do prejuízo obtido por uma sociedade em determinado período, subordina-se a uma série de regras, notadamente às legislações societária e tributária, e aos Princípios Fundamentais de Contabilidade. Dessa forma, a estrutura da composição do resultado de uma

empresa é algo relativamente padronizado, admitindo-se algumas variações, dada a especificidade do negócio de cada empresa.

Por sua vez, a distribuição desse resultado entre os acionistas vincula-se a uma regra clara e objetiva, pois será sempre proporcional à participação que cada um detém na sociedade, o que é dado pelo número de ações ou cotas por investidor.

Tradicionalmente, o que se tem, portanto, é uma demonstração do resultado do exercício da empresa, nos moldes definidos pela legislação societária, e uma distribuição de lucros embasada em percentuais de participação dos acionistas.

Porém, quando uma sociedade é constituída sob a forma de *joint venture*, a forma e os critérios tradicionais de distribuição de resultados podem não fazer justiça aos investidores, pois cada um pode ter contribuído de forma bastante diferente para o alcance do lucro ou do prejuízo. Dessa forma, é importante determinar critérios capazes de segregar o resultado em função da efetiva contribuição de cada investidor para a sua formação. Além disso, uma vez conhecido o resultado decorrente do desempenho de cada uma das partes, há de se discutir formas alternativas de distribuição desse resultado, pois muitas vezes a mera proporcionalização em função das quotas de participação pode não ser capaz de atribuir a justa parcela do lucro a cada acionista.

1.6. Limitações do escopo do trabalho

Dada a abrangência dos temas contidos no objeto em estudo, o escopo deste trabalho limita-se a abordar, de forma teórica, a aplicabilidade dos conceitos contidos na apuração do resultado por atividades como instrumento para segregação dos resultados das linhas de negócio de uma *joint venture*, sem, contudo, chegar a especificar os meios para aplicabilidade de um modelo específico. Tendo em vista que a questão central da problemática reside em identificar mecanismos para distribuição dos resultados da *joint venture* de forma justa aos investidores, isto é, em virtude do resultado efetivamente alcançado

pelas linhas de negócio, o foco do trabalho concentra-se exatamente na identificação e avaliação de possibilidades para tal, observando-se a estrita obediência à legislação societária, e a busca do menor custo tributário possível.

As abordagens acerca da segregação do resultado entre as linhas de negócio da *joint venture* limitam-se à discussão de critérios para alocação de receitas, custos e despesas. Dessa forma, o presente trabalho não discute a aplicação de métodos de custeio para apropriação de custos aos produtos da *joint venture*.

O estudo de caso através do qual é desenvolvido o assunto ora em exposição foi aplicado a uma *joint venture* do setor industrial, ramo automotivo, que possui um sócio no Brasil e outro no exterior. A extensão da análise para empresas prestadoras de serviço, com mais de dois sócios ou com sócios residentes exclusivamente no Brasil poderia enriquecer as conclusões apresentadas, dada a diversidade de premissas que introduziria na avaliação dos aspectos práticos.

O trabalho também não aborda o problema à luz de *joint ventures* em que haja sócios pessoas físicas. Embora seja esta uma situação menos comum, senão rara, poderia conduzir a conclusões absolutamente diferentes, dadas as diferenças existentes na regulamentação da distribuição de resultados, principalmente em relação a aspectos tributários, quando o sócio é pessoa física e quando é pessoa jurídica.

1.7. Metodologia

A metodologia constitui um conjunto de técnicas fundamentais para elaboração de um trabalho científico. Segundo Marconi e Lakatos (1994, p.80), a ciência é "uma sistematização de conhecimentos, um conjunto de proposições logicamente correlacionadas sobre o comportamento de certos fenômenos que se deseja estudar".

De acordo com Ruiz (1982, p.50), quando uma questão ainda não possui seus contornos claramente definidos, ou quando um problema é pouco conhecido, a pesquisa a respeito é denominada exploratória. Dessa forma, quanto aos seus objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (Gil, 1999). A exploração de um tema significa reunir mais conhecimento e incorporar características inéditas, bem como buscar novas dimensões não conhecidas.

Raupp e Beuren (2003, p.80) explicam que:

Uma característica interessante da pesquisa exploratória consiste no aprofundamento de conceitos preliminares sobre determinada temática não contemplada de modo satisfatório anteriormente. Assim, contribui para o esclarecimento de questões superficialmente abordadas sobre o assunto.

Do ponto de vista dos procedimentos de pesquisas científicas, este trabalho enquadra-se na pesquisa do tipo estudo de caso, o que se justifica pelos esforços concentrados somente em um objeto de estudo. Uma das vantagens proporcionadas pelo método de estudo de caso está relacionada ao fato de que trabalha com situações concretas, e proporciona condições de reunir detalhes, contribuindo para que se obtenha um resultado amplo do assunto.

Gil (1999, p.73) explica que:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

A pesquisa é dirigida à solução de problemas específicos e compreende as seguintes etapas:

- a) pesquisa bibliográfica sobre *joint ventures*;
- b) pesquisa bibliográfica sobre remuneração de investidores, abrangendo a apuração do resultado empresarial e as formas de distribuição de lucros;
- c) proposição de métodos alternativos à proporcionalidade do capital social para distribuição dos lucros de uma empresa entre seus acionistas;
- d) realização de estudo de caso a partir da aplicação dos métodos propostos em situação real, com posterior avaliação dos resultados.

Convém ressaltar que este estudo apresenta limitações, particularmente por tratar-se de um estudo de caso. Portanto, embora sejam aplicáveis em outras realidades, as conclusões não podem ser generalizadas sem as devidas adaptações para outras empresas ou situações, uma vez que *joint ventures* de outros segmentos podem conter particularidades que ensejem enfoques específicos.

1.8. Estrutura

O capítulo I do trabalho consiste na introdução, na qual são conceituadas, de forma breve e para melhor contextualização do problema de pesquisa, as participações societárias, as *joint ventures* e as possibilidades de destinação de resultados de uma sociedade. Constam também no capítulo da Introdução a identificação do problema de pesquisa, os objetivos do trabalho e as hipóteses e metodologia propostas para alcançá-los. A introdução encerra-se com as justificativas que levaram ao objeto de pesquisa e com a delimitação do escopo e da estrutura do trabalho.

O capítulo II consiste na construção do referencial teórico utilizado para exploração do tema proposto, no qual se discute de forma detalhada os

empreendimentos geridos sob a forma de *joint ventures* e as abordagens acerca da formação e distribuição do resultado de uma organização. Considerando que é fundamental para as *joint ventures*, e para seus investidores, a mensuração do resultado por unidade de negócio, a fundamentação teórica expõe as premissas inerentes à segregação de resultados, enfocando-se a contabilidade por atividades e a gestão divisional de empresas. Ainda no capítulo II são abordados os aspectos da legislação brasileira acerca de distribuição de dividendos, juros sobre o capital próprio e retenção de lucros para reinvestimento, por serem essas as principais destinações possíveis para o resultado de uma empresa.

O capítulo III é dedicado à proposição de um método para a segregação dos resultados das *joint ventures* em função das linhas de negócio, bem como à formulação de propostas para a distribuição de resultados, acompanhada das análises societária e tributária para cada hipótese trabalhada.

O capítulo IV dedica-se à aplicação dos métodos propostos na Iveco Fiat Brasil Ltda., empresa que consiste em uma *joint venture* entre o Grupo Fiat no Brasil e do Grupo Iveco, sediado na Itália. Esse capítulo é construído na forma de um estudo de caso aplicado à Iveco Fiat Brasil, tendo em vista que problemas específicos dessa empresa acerca da distribuição de resultados é que motivaram o estudo ora em exposição.

O capítulo V apresenta as conclusões da pesquisa efetuada, uma reflexão sobre as possibilidades de aplicação em outros casos, bem como as orientações para futuros estudos e as limitações de escopo do trabalho.

Ao final do trabalho apresentam-se as referências bibliográficas utilizadas na pesquisa, as recomendações de leitura complementar e os anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Participações societárias

O conceito de participações societárias está relacionado aos investimentos efetuados em outras sociedades, representados pela aquisição ou integralização de ações ou cotas de capital social. Ao definir a estrutura do ativo no balanço patrimonial, assim dispôs o art. 179 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 179 – As contas serão classificadas do seguinte modo:

(...)

III – em investimentos: as participações permanentes em outras sociedades e os direitos de qualquer natureza, não classificáveis no ativo circulante, e que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou da empresa.

Assim, para as pessoas jurídicas, desde que não haja intenção de dispor das ações ou quotas, são registrados como participações societárias os investimentos de caráter permanente efetuados em outras empresas.

Em função da intenção da empresa investidora dispor ou não do investimento efetuado, as classificações possíveis no balanço patrimonial são no ativo circulante, para os investimentos em que não há intenção de permanência, os chamados investimentos temporários, ou no ativo permanente, grupo investimentos, para as participações que se pretende manter por período de tempo indeterminado.

2.1.1. Ágio e deságio em participações

Ocorrerá ágio na aquisição de participações societárias quando o valor pago pelas ações for superior ao valor patrimonial das mesmas. Por outro lado, se o valor pago pelas ações for inferior ao seu valor patrimonial, há deságio na aquisição. Há necessidade de segregação contábil do valor do ágio e do deságio do valor do investimento adquirido. O ágio e o deságio também são classificados no ativo permanente investimentos, e devem figurar logo em seguida ao valor da participação societária.

2.1.1.1. Fundamento econômico do ágio e do deságio

Quando a operação de aquisição participações societárias é efetuada por valor diferente do valor patrimonial, ocorrendo o ágio ou o deságio há, evidentemente, uma motivação para que isso ocorra. A origem e circunstância do ágio ou do deságio são o que se define como fundamento econômico, e poderá ter impacto direto na amortização do mesmo.

Iudícibus, Martins e Gelbcke (1995, p. 264) ratificam que:

O ágio e o deságio podem ocorrer por origens e circunstâncias diversas, podendo o tratamento contábil dos mesmos particularmente quanto à sua futura amortização, variar em função de seu fundamento e natureza.

Normalmente o ágio e o deságio podem ter fundamentos no valor de mercado dos bens, seja de estoques, seja de bens do ativo permanente, em situações em que os registros contábeis não são capazes de exprimir com precisão o valor de mercado desses ativos. Uma outra hipótese para o surgimento de ágio ou deságio na negociação de uma participação societária é a expectativa de rentabilidade futura do empreendimento, pois o lucro ou prejuízo esperados podem afetar diretamente o valor das ações. Nesse caso são necessários embasamento para o

quantum de resultado esperado e definição de prazo do horizonte analisado. O montante do ágio ou do deságio pode ser ainda influenciado pelo valor do fundo de comércio (marca e tradição da empresa), embora, nesses casos, a quantificação seja bem mais difícil, dada a subjetividade.

2.1.1.2. Amortização do ágio e do deságio

A amortização do ágio e do deságio deverá ser registrada em conta segregada do ativo permanente investimentos, denominada amortização acumulada, tendo contrapartida em despesas ou receitas operacionais.

Os critérios de amortização do ágio ou do deságio deverão levar em consideração o fundamento econômico que originou o ágio ou o deságio. Normalmente a amortização ocorre em função da depreciação ou baixa dos bens na investida para os casos em que o fundamento baseia-se no valor de mercado de ativos. Se o fundamento foi a perspectiva de resultados futuros, à medida em que avança o período objeto da projeção o ágio ou deságio deverá ser amortizado pelos montantes em que são auferidos os resultados futuros.

A respeito da amortização do ágio ou do deságio define a Instrução CVM nº 01, de 27 de abril de 1978:

XXII - O ágio ou o deságio decorrente da diferença entre o valor de mercado de bens do ativo e o valor contábil na coligada ou na controlada desses mesmos bens deverá ser amortizado na proporção em que for sendo realizado na coligada ou na controlada por depreciação, por amortização ou por exaustão dos bens ou por baixa em decorrência de alienação ou de perecimento desses mesmos bens.

Qualquer que tenha sido a fundamentação do ágio ou do deságio, é necessário estabelecer um prazo estimado de realização ou de utilização do fundamento.

Vale ressaltar ainda que normalmente não há amortização de ágio e deságio decorrentes de valor de fundo de comércio e da marca da empresa, tendo em vista que tais perspectivas econômicas não se realizam ou se consomem com o tempo.

2.1.2. Critérios de avaliação de investimentos

As participações societárias podem ser avaliadas pelo critério do custo de aquisição, isto é, ao valor histórico do investimento, ou pelo método da equivalência patrimonial, caso em que o valor contábil do investimento sofrerá mutações à medida da evolução do patrimônio líquido da companhia investida.

A legislação societária determina que as participações societárias consideradas relevantes em empresas coligadas e controladas devem ser avaliadas pelo método da equivalência patrimonial. Os demais investimentos, não são abrangidos por essa obrigatoriedade, devem ser avaliados pelo custo de aquisição.

A Lei nº 6.404/1976 assim trata a questão:

Art. 183 - No balanço, os elementos do ativo serão avaliados segundo os seguintes critérios:

(...)

III - os investimentos em participação no capital social de outras sociedades, ressalvado o disposto nos arts. 248 a 250, pelo custo de aquisição, deduzido de provisão para perdas prováveis na realização do seu valor, quando essa perda estiver comprovada como permanente, e que não será modificado em razão do recebimento, sem custo para a companhia, de ações ou quotas bonificadas.

(...)

Art. 248 - No balanço patrimonial da companhia, os investimentos relevantes em sociedades coligadas sobre cuja administração tenha influência, ou de que participe com 20% (vinte por cento) ou mais do capital social, e em sociedades controladas, serão avaliados pelo valor de patrimônio líquido.

Ressalte-se que até o exercício de 1995 os investimentos estavam sujeitos à correção monetária, sistemática extinta a partir de 1º de janeiro de 1996, por força da Lei nº 9.249/1995, que assim dispôs:

Art. 4º - Fica revogada a correção monetária das demonstrações financeiras de que tratam a Lei nº 7.799, de 10 de julho de 1989, e o art. 1º da Lei nº 8.200, de 28 de junho de 1991.

Parágrafo único. Fica vedada a utilização de qualquer sistema de correção monetária de demonstrações financeiras, inclusive para fins societários.

2.1.2.1. Avaliação pelo método da equivalência patrimonial

Devem ser avaliados pelo método da equivalência patrimonial os investimentos relevantes em:

- empresas controladas;
- empresas coligadas, com mais de 20% de participação; e
- empresas coligadas sobre cuja administração tenha influência.

A legislação societária assim define o que são sociedades controladas e coligadas (Lei nº 6.404/1976):

Art. 243 -

(...)

§ 1º - São coligadas as sociedades quando uma participa, com 10% (dez por cento) ou mais, do capital da outra, sem controlá-la.

§ 2º - Considera-se controlada a sociedade na qual a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direitos de sócio que lhe assegurem, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores.

Quando o capital de uma empresa é muito pulverizado, isto é, quando as ações são detidas por uma série de pequenos acionistas, é possível que haja o controle da sociedade sem que se detenha mais de 50% das ações com direito a voto, pois nesse caso o poder de decisão estaria concentrado nas mãos do maior acionista.

O critério de relevância é também definido pela legislação societária. Nesse sentido, a participação societária será relevante quando o valor do investimento em cada coligada ou controlada for igual ou superior a 10% do patrimônio líquido da companhia investidora, ou o conjunto dos investimentos for igual ou maior que 15% do patrimônio líquido da investidora.

Normalmente o ajuste do valor do investimento decorrente da equivalência patrimonial será registrado como receita ou despesa operacional, conforme dispõe Instrução CVM nº 247, de 27 de março de 1996:

Art. 16 - A diferença verificada, ao final de cada período, no valor do investimento avaliado pelo método da equivalência patrimonial, deverá ser apropriada pela investidora como:

I - Receita ou despesa operacional, quando corresponder:

a)- a aumento ou diminuição do patrimônio líquido da coligada e controlada, em decorrência da apuração de lucro líquido ou prejuízo no período ou que corresponder a ganhos ou perdas

efetivos em decorrência da existência de reservas de capital ou de ajustes de exercícios anteriores; e

b) - a variação cambial de investimento em coligada e controlada no exterior.

II - Receita ou despesa não operacional, quando corresponder a eventos que resultem na variação da porcentagem de participação no capital social da coligada e controlada;

III - Aplicação na amortização do ágio em decorrência do aumento ocorrido no patrimônio líquido por reavaliação dos ativos que lhe deram origem; e

IV - Reserva de reavaliação quando corresponder a aumento ocorrido no patrimônio líquido por reavaliação de ativos na coligada e controlada, ressalvado o disposto no inciso anterior.

2.1.3. Participações societárias no exterior

Havendo participação societária em empresas no exterior, faz-se normalmente o ajuste em virtude da equivalência patrimonial, observando-se, entretanto, a conversão das demonstrações financeiras da empresa no exterior para a moeda nacional. As Normas Brasileiras de Contabilidade manifestaram preocupação também com práticas contábeis diferenciadas em relação a outros países. Nesse sentido, a Comissão de Valores Mobiliários assim dispôs através da Instrução CVM nº 247/1996:

Art. 11 - Para a determinação do valor da equivalência patrimonial, a investidora deverá:

I - Eliminar os efeitos decorrentes da diversidade de critérios contábeis, em especial, referindo-se a investimentos no exterior;

2.2. *Joint Ventures*

Zaldivar (1989, p. 20 apud Basso, 2002, p. 42) afirma que "*joint venture* não é propriamente um tipo jurídico, mas sim um mecanismo para a execução de certas negociações mercantis, industriais, financeiras, etc." O autor acrescenta que o termo *joint venture* emprega-se para designar a associação de empresas, as quais combinam seus capitais ou sua técnica para o desenvolvimento de um projeto".

Basso (2002, p. 42) considera que:

As *joint ventures* são mecanismos de cooperação entre empresas, que não têm forma específica, tendo em vista sua origem e seu caráter contratual: possuem natureza associativa (partilha dos meios e dos riscos), podendo apresentar objetivos e duração limitados ou ilimitados.

Salientam Baptista e Pascal (1986, p. 20 apud Basso, 2002, p.42) que:

Não se inclui na definição de *joint venture* a característica da divisão dos lucros, lembrando, ainda, que tal exclusão serve para deixar aberta a possibilidade de associações nas quais o lucro é, de qualquer sorte, mediato.

De acordo com Basso (2002, p. 15), "as *joint ventures* têm origem na prática privada, nos contratos que as constituem e nas operações comerciais, não sendo criação dos legisladores nacionais". Esse tipo de organização corresponde a uma forma de cooperação entre empresas, sendo utilizada para designar qualquer acordo empresarial para realização de um projeto específico, uma aventura comum, independente da forma jurídica adotada.

Pennetta (1988, p. 10 e 41 apud Basso, 2002, p. 52) esclarece que "a *joint venture* é uma sociedade cujo capital é detido por duas ou mais empresas

independentes e cuja direção econômica é exercida por elas conjuntamente, qualquer que seja o *quantum* das suas participações no capital social". Segundo o autor:

O controle estável é exercido conjuntamente por duas ou mais empresas independentes, às vezes concorrentes em outros setores econômicos e geográficos, e cuja cooperação pode, algumas vezes, também ser limitada no curso do tempo.

As alianças entre empresas constituem possíveis veículos para a estratégia de expansão de uma organização. As *joint ventures* ou mesmo outras práticas de menor envergadura, tais como transferência de tecnologia ou concessão de licenças, podem constituir formas efetivas de penetração em novos mercados ou segmentos relacionados. O tempo de entrada em um mercado é reduzido, assim como o orçamento financeiro que implica tal expansão.

Embora muitas possam ser as motivações para criação de uma *joint venture*, a busca de sinergias para sustentação de competitividade é a grande impulsionadora do processo. HSM Management - Casamento de Conveniência (1998, p. 16) destaca que:

As *joint ventures* estão se tornando mais freqüentes à medida que continuam as reformas econômicas nos países em desenvolvimento e seus mercados vão se abrindo - a integração desses países nos negócios globais pode dar vantagens tanto para as multinacionais como para as empresas locais.

Pode-se considerar que a formação de sociedades regidas sob a forma de *joint ventures* ainda não é muito comum no Brasil, embora seja uma forma associativa de grande relevância no Direito Americano. Face ao Direito Brasileiro, "joint venture" é uma associação entre duas ou mais empresas que objetivem constituir uma sociedade, da qual sejam sócios ou acionistas. Entretanto, não há na

legislação brasileira, até o momento, uma regulamentação específica para a *joint venture*.

A *joint venture* pode ser compreendida como uma empresa criada pela associação de duas ou mais empresas, específicas e diferenciadas em mercado, tecnologia e finanças, visando interesses comuns, seja em aspectos comerciais, institucionais, negócios ou empreendimentos comuns. Le Pera (1984, p. 83 apud Basso, 2002, p. 40) explica que "a expressão *joint venture* é usada na linguagem comercial para aludir a qualquer acordo empresarial, para a realização de um projeto específico, independentemente da forma jurídica adotada".

Normalmente, sob o aspecto formal, a *joint venture*, enquanto empresa distinta, é juridicamente independente, ou seja, possui um estatuto ou contrato social, capital específico e independente, registros nos órgãos que regulam a atividade empresarial e está sujeita às obrigações comuns a qualquer empresa. Tais organizações têm participação societária de duas ou mais empresas, o que define que as *joint ventures* normalmente estão vinculadas a outras pessoas jurídicas com a tipologia de empresa controlada ou coligada, à luz das definições da legislação societária. Lamy Filho e Pedreira (1992, p. 363 apud Basso, 2002, p. 44) definem a *joint venture*, enquanto forma societária nos seguintes termos:

É o contrato de sociedade entre dois ou mais empresários, que se obrigam a reunir esforços e recursos com o fim de exercer em conjunto a função empresarial em determinado empreendimento econômico ou empresa. Duas são, portanto, as diferenças que o caracterizam como espécie de contrato de sociedade:

- a) os contratantes são empresários; e
- b) o contrato é instrumento para que os contratantes exerçam a atividade empresarial.

Peres Junior e Oliveira (1998, p. 107) ressaltam que:

Tendo como principal característica o fato de o controle societário ser compartilhado por vários investidores, é prática cada vez mais comum a criação de empresas desta categoria.

Outro aspecto bastante característico das *joint ventures* é a expressa definição de responsabilidades entre as partes. Como regra, geralmente há um termo de acordo entre as partes, ou mesmo contrato, que estabelece as competências de cada um na gestão do negócio. Da mesma forma, também são previamente estabelecidos os riscos e benefícios definidos pelas cotas de responsabilidade entre as partes. Nesse sentido, Basso (2002, p. 41) esclarece:

Em regra, o contrato prevê não só a execução de uma única operação ou negócio (aventura específica), como aportes para a realização do empreendimento, a partilha dos lucros ou prejuízos e o controle e a participação na gestão.

Seguindo o mesmo raciocínio a respeito a distribuição das responsabilidades pela gestão do empreendimento, Perez Junior e Oliveira (1998, p. 111) mencionam:

O controle efetivo é compartilhado entre as controladoras, o que deve ser contratualmente muito bem estabelecido sob a forma de acordo entre os sócios. Portanto, ratifica-se o entendimento de que, independentemente do percentual de sua participação individual no capital social da investida, todos os sócios participam do controle.

Os autores explicam ainda:

Quando uma das investidoras assume sozinha o controle de uma atividade essencial da investida - poder total para o gerenciamento da parte financeira, por exemplo - ela controla, na prática, toda a vida do empreendimento, o que descaracteriza a sociedade como *joint venture*. (PEREZ JUNIOR e OLIVEIRA, 1998)

Acerca da responsabilidade conjunta na gestão da *joint venture*, Lamy Filho e Pedreira (1992, p.34 apud Basso, 2002, 46) também ressaltam:

Na *joint venture* tudo é diverso: a titularidade da maioria do capital votante é irrelevante se o *quorum* das decisões é aumentado; os cargos administrativos são previamente partilhados entre os sócios; ninguém manda sozinho, ninguém controla. O empreendimento é comum, a gestão é comum, o controle é comum.

2.2.1. Histórico

O surgimento das *joint ventures* como forma de gestão de negócios é bastante remoto. Embora evidentemente organizadas com estruturas diferentes das conhecidas na atualidade, há registros de existência de empreendimentos antigos que se fundamentavam em conceitos próprios das *joint ventures*. Perez Junior e Oliveira explicam que:

De acordo com os historiadores, já no século XV havia sociedades constituídas com as características de uma *joint venture*. Algumas das expedições marítimas enviadas por Portugal e Espanha no final daquele século representam bons exemplos deste tipo de atividade: eram constituídas com o capital de vários investidores, incluindo dinheiro dos reis, tinham finalidades específicas e prazo de duração limitado, com regras claras quanto à divisão dos riscos e resultados.

Os autores comentam que o termo *joint venture* "foi inicialmente utilizado na Inglaterra, no Direito de Navegação. No início do século XVII, logo depois da colonização, encontram-se companhias nos Estados Unidos em cujo nome já figuram esses termos" (PEREZ JUNIOR e OLIVEIRA, 1998, p. 109).

O instituto da *joint venture*, tal qual conhecido atualmente, foi importado do Direito Americano, e possui com livre trânsito por vários países europeus. Basso (2002, p. 39) explica que o "instituto da *joint venture* surgiu nos Estados Unidos para ludibriar a proibição de que uma sociedade anônima fosse sócia de uma outra sociedade de outro tipo, de responsabilidade ilimitada ou limitada".

A experiência brasileira buscou nos Estados Unidos a idéia da *joint venture*. Contudo, não é este o primeiro instituto da prática norte-americana a influenciar as formas de negócio brasileiras. Antes da *joint venture*, já haviam se incorporado ao direito brasileiro o instituto do *leasing*, amplamente difundido atualmente, a *franchising*, ainda em processo de maturação pode-se dizer, e também a atividade de *factoring*. A internacionalização crescente do comércio tem sido a grande propulsora desta influência integrativa de determinados institutos em sistemas jurídicos distintos.

Nas últimas décadas houve considerável ampliação, no cenário internacional, do fenômeno de associação de empresas na forma de *joint venture*. Contudo, a idéia de *joint venture* não é tão recente assim e, se inicialmente teve uma conotação de aventura conjunta, combinada a um direito de navegação, hoje em dia seu objeto não encontra tais restrições.

Discorrendo sobre a evolução histórica das *joint ventures*, Peres Junior e Oliveira explicam:

Tendo origem bastante remota, a prática de *joint ventures* vem adquirindo atualmente importância fundamental como estratégia de penetração de mercados e expansão das empresas, em um ambiente mundial cujos aspectos econômicos, tecnológicos, políticos e sociais têm sido marcados por um constante estado de turbulência, crescentes incertezas e riscos não previsíveis.

2.2.2. Tipos de *joint ventures*

Quanto à nacionalidade, as *joint ventures* podem ser classificadas em nacionais ou internacionais. Essa distinção está vinculada à nação de origem dos empreendedores que se unem na organização. "Existem, pois, *joint ventures* nacionais e internacionais, conforme a nacionalidade dos participantes co-ventures" (BASSO, 2002, p. 41).

Na *joint venture* nacional, tomam parte duas ou mais empresas de mesma nacionalidade; na internacional, duas ou mais empresas oriundas de países diferentes. Na *international joint venture*, há a vantagem da empresa estrangeira poder contar com o conhecimento do mercado e do ambiente cultural, político e dos negócios do país de atuação e, em determinadas ocasiões, satisfazer a exigências legais específicas desse país. A empresa nacional, por sua vez, passa a dispor da capacidade tecnológica e financeira da outra parte.

Do ponto de vista formal, as *joint ventures* podem ser societárias ou não societárias. Nas *joint ventures* societárias a associação de interesses e de capitais dá origem a uma nova pessoa jurídica, com vida e obrigações próprias de qualquer empresa organizada formalmente. Nas não societárias, por outro lado, embora os riscos do negócio sejam compartilhados, não se forma uma nova pessoa jurídica e, em geral, não existe contribuição de capitais. Basso (2002, p. 44) argumenta que:

A distinção entre as *joint ventures* societárias e as não societárias resulta da existência, na primeira, de elementos específicos do contrato de sociedade, em especial:

- a) a entrada com que os participantes contribuem para possibilitar a execução em comum do projeto ou operação;
- b) a repartição dos lucros ou prejuízos;
- c) o interesse comum dos participantes de que a associação atinja seus objetivos, em razão do qual exercem ou controlam a gestão do empreendimento.

A decisão sobre se constituir uma *joint venture* societária ou não societária pode ser influenciada por diversos fatores. A esse respeito, explica Le Pera (1984, p. 84 apud Basso, 2002, p. 45):

A opção depende de vários fatores, principalmente a natureza do projeto e as características da legislação aplicável a essa sociedade. Se o projeto requer um investimento significativo em bens do ativo (plantas, equipamentos), cuja amortização deverá ocorrer de maneira mais ou menos linear, no curso de um período prolongado, a criação de uma sociedade *ad hoc* não é somente aconselhável, mas, em alguns casos, provavelmente necessária.

As *joint ventures* podem também ser segregadas entre transitórias e permanentes. As transitórias são constituídas com um fim bastante específico, de forma que, findado o projeto, extingue-se a sociedade, ou podem ser concebidas com prazo de operação determinado, o que, por conseqüência, estabelece o término do empreendimento. Dentre essas formas de organização destacam-se as sociedades em conta de participação e os consórcios de empresas, que geralmente têm um objeto bastante delineado. Se não há prazo previsto para o encerramento das atividades da *joint venture* e o negócio pressupõe continuidade, trata-se de uma *joint venture* permanente. Nesses casos é recomendado que os termos acordados entre as partes no início do empreendimento contenham a previsão de revisões periódicas, sejam de responsabilidades, sejam de benefícios, haja vista a contínua evolução do mercado e do próprio negócio.

"Entre as primeiras (transitórias), destacam-se a sociedade em conta de participação e o consórcio; entre as segundas (permanentes), a filiação comum internacional é um bom exemplo" (BASSO, 2002, p. 52).

2.2.3. Aspectos jurídicos e societários

Uma vez que os investidores decidem pelo empreendimento sob a forma de uma *joint venture*, o primeiro passo da nova empresa é a elaboração de um contrato mestre. É nesse contrato que se define o escopo da associação, o prazo previsto para atingirem-se objetivos, o valor do investimento, a forma societária futura e a participação de cada parte. Basso (2002, p. 180) comenta que "o acordo-base é uma espécie de Carta Magna que inclui os pontos essenciais que não merecem discussão".

Paralelamente ao acordo-base normalmente são criados inúmeros outros anexos, termos de acordo ou contratos secundários. Baptista e Rios (1992, p. 216 apud Basso, 2002, p. 181) consideram que:

O acordo-base se caracteriza por uma definição dos direitos e deveres fundamentais dos co-ventures a serem detalhados nos acordos satélites (que desempenhariam o papel semelhante ao das leis com respeito à norma constitucional), servindo de norma interpretativa destas.

Complementa Basso (2002, p. 189):

Independentemente do tipo de *joint venture* escolhido pelas partes, para tornar possível a operação comum, muitas vezes é necessária uma rede de acordos complementares (satélites) como, por exemplo, contrato de licenciamento de marcas e patentes, de compra e comercialização, de distribuição, de transferência de tecnologia, de fornecimento.

Além do modelo de estatuto social da nova empresa, são estabelecidos eventuais contratos de tecnologia e acordos entre acionistas (ou sócios) para traçar coordenadas políticas e administrativas para a empresa. Esses anexos ao contrato mestre ganham vida própria no momento em que o objetivo contratual é

atingido, e a empresa *joint venture* adquire personalidade jurídica própria, distinta das de seus constituidores.

No quadro do Direito Brasileiro atual, a *joint venture* é ainda apenas um contrato. Um contrato que contém uma sociedade potencial, mas ainda um contrato. A sociedade, com a criação de personalidade jurídica distinta da dos contratantes, é objetivo do contrato de *joint venture*, mas que depende de outros atos para se formalizar. Dessa forma, o contrato de *joint venture*, isoladamente, não constitui o vínculo societário. A *joint venture* é formalmente um contrato. O caráter societário nasce juridicamente apenas com a constituição regular da sociedade *joint venture*, por qualquer uma das formas societárias admissíveis. Sobre a constituição e organização da empresa, Basso (2002, p. 187) explica que "esta faz-se mister quando os participantes decidem que para a aventura comum é preciso criar uma empresa encarregada de administrar a *joint venture*".

No momento em que a sociedade é constituída, o contrato mestre passa a segundo plano. Há uma nova empresa, com personalidade jurídica própria, distinta da de seus sócios ou acionistas, que resultou da associação originária de vontades, expressas em contrato de *joint venture*. O contrato mestre atingiu seu objetivo e, a partir de então, somente se recorrerá a ele para a eventual solução de dúvidas decorrentes da nova vida societária. Esta, a vida societária, terá seus destinos regidos pelo estatutos que lhe são peculiares.

De acordo Baptista e Rios (1992, p. 185 apud Basso, 2002, p. 39):

Não só não existe uma definição precisa para o instituto, como ainda não se tem como distinguir o que não é uma *joint venture*. Como a *joint venture* pode se corporificar em qualquer tipo societário, existe uma pré disposição de assim se classificar qualquer união de objetivos, e isso pode não corresponder à realidade.

Diversos são os conceitos utilizados para designar *joint venture*. Contudo, se há um vazio em relação ao mundo teórico das conceituações jurídicas, o mesmo não ocorre no mundo real dos negócios. Embora ainda não se encontre no sistema normativo brasileiro a figura expressa da *joint venture*, como também não se encontra no direito americano, pode-se entender a *joint venture* como um conjunto de idéias, que podem se adaptar a vários conceituados institutos do direito comercial. Enfim, pode se manifestar sobre qualquer das formas societárias previstas em lei. Perez Junior e Oliveira (1998, p. 110) explicam que:

Não há o que se poderia chamar de uma definição universal de *joint venture*. Ao longo dos anos, a prática tem passado por transformações marcantes em que as motivações econômicas e psicológicas, imposições da realidade e até mesmo aspectos políticos contribuem, de algum modo, para delinear o perfil desse tipo de associação.

2.2.4. Vantagens e riscos

Para se compreender as vantagens e riscos que envolvem a associação de empresas ou de pessoas em uma *joint venture* é necessário compreender a finalidade ou objetivo desse tipo de empreendimento. O cerne da questão está pautado na cooperação de competências entre os "co-ventures" e ou colaboração econômica que eles procuram mutuamente.

A cooperação de empresas, na busca de maior eficiência econômica, aparece nítida inclusive na atual Lei das Sociedades Anônimas (Lei nº 6.404/1976), que tratou de prever a forma e regulamentar o Grupo de Sociedades e o Consórcio:

Art. 265 - A sociedade controladora e suas controladas podem constituir, nos termos deste capítulo, grupo de sociedades, mediante convenção pela qual se obriguem a combinar recursos ou esforços para a realização dos respectivos objetos, ou a participar de atividades ou empreendimentos comuns.

(...)

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.

A associação de pessoas sob uma *joint venture* pode proporcionar diversas vantagens às partes, dentre as quais pode-se destacar:

- ampliação de conhecimentos tecnológicos, financeiros administrativos e comerciais;
- ampliação de mercado;
- participação dos parceiros no controle financeiro de operações conjuntas;
- participação nos lucros e benefícios do empreendimento;
- participação nas vantagens positivas, comparativas e específicas de cada parceiro ;
- forma jurídica flexível, adaptável a diferentes legislações nacionais e internacionais;
- benefícios fiscais e tributários, dependendo de legislações locais, nacionais e internacionais;
- possibilidades de atendimento a interesses nacionais e internacionais, com mais eficácia ;
- entrada de Investimentos externos para o país hospedeiro da *joint venture*;
- trânsito comercial facilitado nas esferas do setor econômico, institucional e legal; e
- abertura de restrições ou reservas de mercado

Perez Junior e Oliveira (1998, p. 109) discorrem sobre as vantagens das associações através de *joint ventures*:

A exploração de uma atividade sob a forma de joint venture foi a resposta dos empresários e investidores aos novos desafios. Sem dúvida, esse tipo de "reunião de esforços e capitais" tem servido como excelente instrumento para:

- proporcionar valiosos benefícios decorrentes do conhecimento mais profundo dos mercados locais;
- a utilização de práticas gerenciais mais adequadas;
- diluição dos riscos representados por novos negócios que exigem volumes significativos de capitais; e
- diminuir a defasagem tecnológica em relação a outras empresas.

A IFC - *International Finance Corporation*, agência de investimentos e crédito ligada ao Banco Mundial realizou, em 1997, um estudo sobre setenta *joint ventures* em seis países em desenvolvimento: Argentina, Brasil, Índia, México, Filipinas e Turquia. A respeito das conclusões do relatório da IFC, foi publicado um artigo (sem autor) na revista HSM Management (janeiro-fevereiro de 1998). Acerca das motivações e benefícios que impulsionam empreendedores de países distintos a constituir uma *joint venture* destaca-se:

Do lado das multinacionais, há três razões muito fortes para procurar um sócio local:

- 1) O risco existente no mercado em desenvolvimento;
- 2) A falta de informações sobre o país, o que dificulta tudo;
- 3) A reserva de mercado existente em alguns países em desenvolvimento.

As empresas dos países em desenvolvimento têm suas próprias razões para procurar um sócio de um país desenvolvido:

- 1) O acesso à tecnologia é a mais importante contribuição que um sócio estrangeiro pode dar (...) isso inclui tanto tecnologia de processos como de produtos.
- 2) A reputação internacional da empresa multinacional.
- 3) A provisão de financiamento.
- 4) O acesso a mercados de exportação.

Casseres (1999, p. 64) considera que:

Será preciso criar um processo organizacional que incorpore as alianças como uma opção natural para a empresa, tanto quanto seria a opção de investir neste ou naquele mercado, abrir ou fechar esta ou aquela fábrica.

(...)

As empresas do futuro não sobreviverão se tentarem fazer tudo sozinhas nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, uma aliança estratégica real, com estratégia, lhes dará a oportunidade de competir.

Sendo a *joint venture* uma associação de interesses, por mais que as partes tenham o intuito de unir suas competências com objetivo de otimizar os rumos do empreendimento, não há de se negar que o processo pode envolver riscos. Nesse sentido, há de se atentar para:

- problemas gerenciais entre empresas diferenciadas;
- riscos de mercado, por falta de *know-how*;
- indefinição de vantagens comparativas, à nível prático, por parte dos parceiros;
- concorrência entre parceiros;
- formas jurídicas inflexíveis entre as empresas;
- incompatibilidade de sistemas administrativos e financeiros entre as empresas participantes;
- inadaptação às normas legais, institucionais e econômicas de outros países;
- ausência de interação entre as empresas participantes;
- riscos de prejuízos comuns, com reflexos para todo o grupo formador da *joint venture*.

Basso (2002, p. 146) alerta para os riscos que envolvem as *joint ventures*:

Todos os tipos de associação que envolvem máquinas, tecnologia, territórios, mercados e dinheiro, mas principalmente pessoas, podem trazer problemas, os quais, dependendo da gravidade, são capazes de fazer naufragar, com incrível facilidade, os sonhos de cooperação.

No caso das *joint ventures* como modalidade de associação específica, mais questões são levantadas, em razão da instabilidade das relações, de eventuais disposições contratuais mal redigidas, do envolvimento de possíveis concorrentes, da incompatibilidade dos co-ventures, da divergência de decisões, objetivos e rumos a serem tomados por cada uma das partes, entre outros.

Sob o aspecto de remuneração dos recursos investidos como fator de risco há considerável relevância. Estabelecer um empreendimento comum enseja também a participação nos resultados oriundos de uma outra gestão, sejam eles positivos e negativos. Um dos pontos de conflito é exatamente este. Compartilhar meios de produção e competências sob uma pessoa jurídica formalmente constituída impõe às partes compartilhar também os resultados da gestão. Basso (2002, p. 151) considera que "a parte relacionada com dinheiro não poderia estar de fora dos assuntos que mais geram problemas entre os parceiros na *joint venture*".

Na medida em que há desempenhos diferenciados pelas linhas de negócio de cada um dos participantes da *joint venture*, e considerando que o lucro ou prejuízo da sociedade é devido aos acionistas de forma equivalente considerando-se a participação de cada um no capital, haverá interesse direto na forma de distribuição desse resultado, pois se deve buscar fazer justiça ao montante de capital investido pelos sócios, bem como às recíprocas contribuições para o sucesso ou para o fracasso financeiro da sociedade.

Se há vantagens nas associações sob a forma de *joint ventures*, também há muitos riscos em empreender um negócio com essa configuração. Esses riscos, contudo, não inviabilizam a forma empresarial, desde que devidamente

abordados pelos investidores. O artigo da revista HSM Management (janeiro-fevereiro de 1998) sobre o estudo da IFC - *International Finance Corporation*, acerca das *joint ventures* conclui que:

O trabalho da IFC teve como objetivo apontar as dificuldades e os problemas mais comuns desse tipo de relacionamento. Tomando as precauções necessárias para evitá-los e com uma estrutura correta e justa para todas as partes envolvidas, as *joint ventures* podem ser uma fórmula de sucesso para o crescimento.

2.2.5. Distribuição de lucros

Reconhecendo-se a premissa que a *joint venture* é uma empresa como qualquer outra sob o aspecto formal, há a possibilidade de remuneração do capital dos sócios através da distribuição dos lucros do empreendimento. Assim como todos os termos entre as partes são formalizados nos contratos que sustentam a *joint venture*, a forma, os critérios e a periodicidade da distribuição de lucros deve também ser previamente acordada.

Basso (2002, p. 183) explica que o estabelecimento de direitos e deveres entre as partes "dependerá do objeto de cada associação empresarial e do tipo de *joint venture* escolhido, mas devem estar claros quais são os direitos das partes no produto e lucros, se houver".

Em virtude da natureza dos relacionamentos, um dos aspectos de grande importância na gestão de uma *joint venture* é o laço de fidelidade e honestidade que une os partícipes da sociedade. Se a *joint venture* visa o lucro, e não alguma melhoria para os parceiros, é preciso que se estabeleça claramente como este vai ser dividido, possíveis reinvestimentos e ordem de prioridades. Se nem sempre o grau de participação é igual, é lógico que exista uma diferença na divisão dos lucros. Contudo, é preciso que sejam estabelecidas formas jurídicas capazes

satisfazer à necessidade de remuneração dos capitais investido, sem, contudo, que nenhum dos sócios venha a sentir-se lesado.

A respeito da política de distribuição de dividendos para remuneração dos acionistas da *joint venture*, Basso (2002, p. 151) explica que:

A comunhão de objetivos entre as partes é essencial, para que se impeça que uma empresa que pretende com a associação expandir e ganhar novos mercados, buscando o reinvestimento dos lucros no próprio empreendimento, associe-se a outra que pode estar pensando na divisão imediata do excedente em caixa para financiar outras operações.

2.2.6. Aspectos tributários e societários

Embora a *joint venture* seja uma forma associativa com características bastante específicas, sob o ponto de vista formal, é uma pessoa jurídica como outra qualquer. Dessa forma, a sociedade sujeita-se às mesmas regras tributárias aplicáveis às demais empresas, seja em suas relações com terceiros, seja nas relações com os acionistas.

Sobre as sociedades controladas em conjunto sob a forma de *joint ventures*, ressaltam Perez Junior e Oliveira (1998, p. 115):

Trata-se de associações de investidores, pessoas físicas e/ou jurídicas, para a constituição de uma nova empresa, com sua própria estrutura administrativa, financeira e operacional, seus registros e suas próprias demonstrações contábeis. Como qualquer outra entidade independente, vai ter seus ativos, passivos, receitas e despesas.

No tocante aos aspectos societários, faz-se necessário ressaltar alguns aspectos das regras de reconhecimento de investimentos em *joint ventures* por entidades controladas em conjunto.

Os investimentos devem ser reconhecidos via consolidação de demonstrações financeiras, além do reconhecimento dos resultados através da sistemática de equivalência patrimonial nos balanços finais. A consolidação é a forma mais adequada, tanto do ponto de vista econômico quanto da essência dos investimentos, de demonstrar investimentos em atividades controladas em conjunto.

A consolidação deve ser efetuada com os saldos da *joint venture*, já eliminado o percentual de participação dos outros investidores nesta empresa. Dessa forma, deve-se aplicar o percentual que a controladora tem sobre o capital social da *joint venture* em todos os saldos patrimoniais e de resultado a serem consolidados. É a introdução da consolidação proporcional, aplicada em outros países e preconizada pelo IASC - *International Accounting Standard Comitee*.

As eliminações dos efeitos das transações entre as empresas devem ser efetuadas normalmente, mas sempre se levando em conta os saldos proporcionais.

Deve-se ressaltar que a figura dos sócios minoritários na consolidação de uma controladora com a sua *joint venture* controlada não existe. Sendo assim, no reconhecimento de sociedades controladas em conjunto, o que deve ser considerado é somente a participação proporcional da controladora na controlada, e o que exceder a esse percentual deve ser encarado como saldo e transações da controladora com terceiros.

A Instrução CVM nº 247, de 27 de março de 1996 dispôs sobre o tema:

Art. 32 - Os componentes do ativo e passivo, as receitas e as despesas das sociedades controladas em conjunto deverão ser

agregados às demonstrações contábeis consolidadas de cada investidora, na proporção da participação destas no seu capital social.

Parágrafo 1º - Considera-se controlada em conjunto aquela em que nenhum acionista exerce, individualmente, os poderes previstos no artigo 3º desta Instrução.

Parágrafo 2º - No caso de uma das sociedades investidoras passar a exercer direta ou indiretamente o controle isolado sobre a sociedade controlada em conjunto, a controladora final deverá passar a consolidar integralmente os elementos do seu patrimônio.

Art. 33 - Em nota explicativa às demonstrações contábeis consolidadas, referidas no artigo anterior, deverão ser divulgados ainda o montante dos principais grupos do ativo, passivo e resultado das sociedades controladas em conjunto, bem como o percentual de participação em cada uma delas.

Art. 34 - Aplica-se o disposto nos artigos 23 a 31 à elaboração das demonstrações contábeis consolidadas de sociedades controladas em conjunto, no que não colidir com as normas previstas nos artigos 32 e 33.

2.2.7. Operação da *joint venture*

Sob uma empresa constituída como *joint venture* podem ser realizados empreendimentos distintos, que normalmente compartilham os mesmos meios de produção, recursos e mão-de-obra.

A concepção de uma *joint venture* industrial consiste em reunir em uma mesma fábrica linhas de produção de produtos distintos, cujo *know-how* pode inclusive pertencer a sócios distintos. Embora haja utilização conjunta da capacidade fabril,

órgãos de administração e força de vendas, normalmente há objetivos específicos para cada linha de negócio, as quais são conduzidas por administradores distintos, que prestam contas a sócios distintos.

É fundamental a percepção que o fato de utilizar recursos compartilhados não mistura os objetivos de cada negócio. A cooperação mútua estabelecida entre os participantes da *joint venture* tem o intuito de otimizar os aspectos operacionais do negócio sem, contudo, perder de vista o conceito que cada atividade possui gestão própria e busca resultados próprios. Evidentemente as ações devem ser coordenadas, a fim que a busca dos objetivos individuais de cada parte do empreendimento não produza ações que contrariem os objetivos corporativos.

2.3. Apuração do resultado do exercício

A gestão financeira de uma empresa pressupõe o conhecimento de uma série de informações, cuja origem se dá nas próprias operações da organização. Nesse sentido, a Contabilidade é a ciência que se encarrega de organizar as diversas informações de cunho econômico e financeiro, a fim de dar-lhes um sentido lógico e permitir que possam auxiliar a gestão na compreensão da situação patrimonial e financeira da empresa, construindo subsídios para a tomada de decisões. Horngren (1985, p. 4) afirma que "um sistema contábil é um meio formal de se reunir dados para ajudar e coordenar decisões coletivas à luz das metas ou objetivos gerais de uma organização". Atkinson et al. (2000, p. 37) consideram que "sistemas de contabilidade gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações a tempo e precisas sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais". A vinculação entre processo decisório e sistemas de informação também foi abordada por Catelli et al. (1999, p. 61):

"O processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações

devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

(...)

A efetivação dos resultados desejados é alcançada por meio de informações gerenciais. Nesse sentido, é necessário o desenvolvimento de sistemas de informações gerenciais que garantam o suporte requerido à atuação gerencial preconizada."

Das inúmeras informações produzidas internamente em uma empresa para suporte às decisões e avaliação do desempenho organizacional, o resultado do exercício, isto é, o lucro ou prejuízo auferido em determinado período, ocupa um dos lugares de destaque.

Gitman (1997, p. 18) considera que "o objetivo da empresa, e por conseguinte de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a riqueza dos proprietários". Segundo o autor, a riqueza dos proprietários é medida pelo preço da ação, embora algumas pessoas acreditem que o objetivo dos proprietários é sempre a maximização do lucro. De toda forma, o conceito e a mensuração do lucro será fundamental, pois, como explica Gitman (1997, p. 18) "é relevante reconhecer que o lucro por ação, por ser um importante componente do retorno da empresa (fluxos de caixa), afeta o preço da ação".

2.4. Destinação dos resultados de uma sociedade

Uma das mais relevantes informações econômico-financeiras de uma empresa é o lucro, pois dele pode redundar uma série de decisões.

Sá e Sá (1995, p. 298), ao conceituar lucro, definiram:

Um lucro, de um período, é uma soma sucessiva de resultados de operações em que a receita superou os custos e despesas. Vários, todavia, são os estágios do lucro, se desejamos qualificá-los. Em tese, prevalece o conceito oferecido, mas, na prática,

desdobram-se os "momentos" ou "estágios", ou seja, o Lucro Operacional Bruto, o Lucro Operacional Líquido, o Lucro Acumulado, etc.

Além do conceito de lucro, fundamentado na sua forma de apuração, há que se conceituar lucro também em função da ótica de remuneração do capital do acionista. Nesse sentido, Sá e Sá (1995, p. 298) também consideram que "o lucro de um período representa o retorno que o capital aplicado, no mesmo período, ofereceu".

Embora várias sejam as formas, existem duas espécies de destinação para os lucros de uma empresa: distribuição aos acionistas ou retenção na sociedade.

A distribuição de lucros aos acionistas fundamenta-se na remuneração do capital por ele investido na sociedade. Se o investidor depositou recursos na sociedade, haverá de perceber certo retorno em função dessa decisão. A legislação brasileira prevê duas formas de distribuição de lucros aos investidores: dividendos e juros sobre o capital próprio.

Os dividendos consistem basicamente na distribuição do próprio lucro do exercício, valores que poderão, inclusive, ser distribuídos a posteriori, operação conhecida como distribuição de dividendos de lucros acumulados. Ao dispor a respeito dos dividendos, a Lei nº 6.404/1976 determinou:

Art. 202 - Os acionistas têm direito de receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, a parcela dos lucros estabelecida no estatuto, ou, se este for omissivo, metade do lucro líquido do exercício diminuído ou acrescido dos seguintes valores:

- I - quota destinada à constituição da reserva legal (Art. 193);
- II - importância destinada à formação de reservas para contingências (Art. 195), e reversão das mesmas reservas formadas em exercícios anteriores;

III - lucros a realizar transferidos para a respectiva reserva (Art. 197), e lucros anteriormente registrados nessa reserva que tenham sido realizados no exercício.

§ 1º - O estatuto poderá estabelecer o dividendo como porcentagem do lucro ou do capital social, ou fixar outros critérios para determiná-lo, desde que sejam regulados com precisão e minúcia e não sujeitem os acionistas minoritários ao arbítrio dos órgãos de administração ou da maioria.

§ 2º - Quando o estatuto for omissivo e a assembléia geral deliberar alterá-lo para introduzir norma sobre a matéria, o dividendo obrigatório não poderá ser inferior a 25% (vinte e cinco por cento) do lucro líquido ajustado nos termos deste artigo.

Destaca-se no texto do art. 202 a redação do parágrafo primeiro, que determina que o estatuto poderá estabelecer o dividendo inclusive como porcentagem do capital social. Porém, mesmo que o montante seja estabelecido em função do capital social, não se afasta a exigência da vinculação dos dividendos à produção de lucros. Essa condição fica bastante clara na redação do art. 201 da mesma Lei:

Art. 201 - A companhia somente pode pagar dividendos à conta de lucro líquido do exercício, de lucros acumulados e de reserva de lucros; e à conta de reserva de capital, no caso das ações preferenciais de que trata o § 5º do Art. 17.

Note-se que, em se tratando de ações preferenciais, é possível distribuir dividendos por conta das reservas de capital, previsão estabelecida no art. 17 da Lei nº 6.404/76:

Art. 17 - As preferências ou vantagens das ações preferenciais :
(...)

§ 5º - O estatuto pode conferir às ações preferenciais, com prioridade na distribuição de dividendo cumulativo, o direito de

recebê-lo, no exercício em que o lucro for insuficiente, à conta das reservas de capital de que trata o § 1º do Art. 182.

Alternativamente aos dividendos, a empresa poderá distribuir os lucros na forma de juros sobre o capital próprio. Segundo Higuchi e Higuchi (2001, p. 78), "os juros sobre o capital próprio são calculados mediante aplicação da Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP sobre os valores das contas do patrimônio líquido, exceto a reserva de reavaliação não realizada, ainda que capitalizada." Embora a base de cálculo dos juros seja o patrimônio líquido, assim como no caso dos dividendos, há vinculação expressa à existência de lucros para que a sociedade possa deliberar a distribuição de juros sobre o capital. Tal obrigatoriedade está estampada no art. 9º da Lei 9.249/1995:

Art. 9º - A pessoa jurídica poderá deduzir, para efeitos da apuração do lucro real, os juros pagos ou creditados individualizadamente a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração do capital próprio, calculados sobre as contas do patrimônio líquido e limitados à variação, pro rata dia, da Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP.

§ 1º O efetivo pagamento ou crédito dos juros fica condicionado à existência de lucros, computados antes da dedução dos juros, ou de lucros acumulados, em montante igual ou superior ao valor de duas vezes os juros a serem pagos ou creditados.

Mesmo produzindo efeitos contábeis e tributários diversos, em sua essência, tanto os dividendos, como os juros sobre o capital próprio, são formas de distribuição dos lucros da sociedade.

A determinação da parcela do lucro a ser destinada aos proprietários da empresa sob a forma de dividendos ou de juros sobre o capital próprio não pode, contudo, limitar-se à simples aplicação de um percentual, determinado estatutariamente, sobre o lucro apurado. Jaloretto (1992), ao discorrer sobre o "lucro distribuível", enfatiza que "a decisão de distribuir lucros implica também na decisão de dispor

de ativos, o que significa diminuir a riqueza corrente da empresa, tornando de grande importância esse momento". Dessa forma, sob o enfoque de decisão, não basta existir lucro e existir previsão estatutária e legal para que o mesmo possa ser seja distribuído.

Se houver qualquer motivo que recomende a não distribuição do lucro, a administração deve propor tal medida aos acionistas, no intuito de resguardar a situação econômico-financeira da empresa, se o contexto assim o exigir. A própria Lei nº 6.404/1976 cuidou de criar a possibilidade da retenção dos lucros na companhia:

Art. 202 -

(...)

§ 3º - Nas companhias fechadas a assembleia geral pode, desde que não haja oposição de qualquer acionista presente, deliberar a distribuição de dividendo inferior ao obrigatório nos termos deste artigo, ou a retenção de todo o lucro.

§ 4º - O dividendo previsto neste artigo não será obrigatório no exercício social em que os órgãos da administração informarem à assembleia geral ordinária ser ele incompatível com a situação financeira da companhia. O conselho fiscal, se em funcionamento, deverá dar parecer sobre essa informação, e na companhia aberta, seus administradores encaminharão à Comissão de Valores Mobiliários, dentro de 5 (cinco) dias da realização da assembleia geral, exposição justificativa da informação transmitida à assembleia.

§ 5º - Os lucros que deixarem de ser distribuídos nos termos do § 4º serão registrados como reserva especial e, se não absorvidos por prejuízos em exercícios subsequentes, deverão ser pagos como dividendos assim que o permitir a situação financeira da companhia.

Padoveze (1994) explica que a "informação de lucros remanescentes para distribuição aos sócios é vital para os proprietários da empresa, mas igualmente fundamental para a própria empresa". Segundo o autor:

Enquanto sócios, acionistas e investidores esperam o lucro distribuível como remuneração do capital investido, ou um fluxo de renda fixa líquida dos investimentos efetuados, a empresa deve encarar a obtenção desse valor como meta prioritária para sua continuidade, objetivando a manutenção de seu capital.

Havendo conflito entre uma possível distribuição de lucros e a situação financeira da companhia, existe a possibilidade de reter os lucros através da sua destinação para reservas de lucros. Caberá à administração propor a destinação para os lucros, conforme dispõe o art. 192 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 192 - Juntamente com as demonstrações financeiras do exercício, os órgãos da administração da companhia apresentarão à assembléia geral ordinária, observado o disposto nos arts. 193 a 203 e no estatuto, proposta sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido do exercício.

O mecanismo de que dispõe a sociedade para evitar a distribuição dos lucros quando a situação não o recomendar é a formação das reservas de lucros.

Necessariamente uma reserva de lucros sempre deverá ser constituída com finalidade de resguardar parte do lucro para reinvestimento na empresa. Essa reserva, chamada de reserva de lucros, foi caracterizada no art. 193 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 193 - Do lucro líquido do exercício, 5% (cinco por cento) serão aplicados, antes de qualquer outra destinação, na constituição da reserva legal, que não excederá de 20% (vinte por cento) do capital social.

§ 1º - A companhia poderá deixar de constituir a reserva legal no exercício em que o saldo dessa reserva, acrescido do montante das reservas de capital de que trata o § 1º do Art. 182, exceder de 30 % (trinta por cento) do capital social.

§ 2º - A reserva legal tem por fim assegurar a integridade do capital somente poderá ser utilizada para compensar prejuízos ou aumentar o capital.

Além da reserva legal, que é obrigatória, no intuito de assegurar a retenção dos lucros, a administração poderá propor a formação de outras reservas. Entretanto, para tal devem ser observadas as exigências constantes no art. 194 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 194 - O estatuto poderá criar reservas desde que, para cada uma:

- I - indique, de modo preciso e completo, a sua finalidade;
- II - fixe os critérios para determinar a parcela anual dos lucros líquidos que serão destinados à sua constituição; e
- III - estabeleça o limite máximo da reserva.

A partir dessas premissas, a legislação definiu as reservas de lucros que podem ser criadas:

RESERVAS PARA CONTINGÊNCIAS

Art. 195 - A assembléia geral poderá, por proposta dos órgãos da administração, destinar parte do lucro líquido à formação de reserva com a finalidade de compensar, em exercício futuro, a diminuição do lucro decorrente de perda julgada provável, cujo valor possa ser estimado.

§ 1º - A proposta dos órgãos da administração deverá indicar a causa da perda prevista e justificar, com as razões de prudência que a recomendem, a constituição da reserva.

§ 2º - A reserva será revertida no exercício em que deixarem de existir as razões que justificaram a sua constituição ou em que ocorrer a perda.

RETENÇÃO DE LUCROS

Art. 196 - A assembléia geral poderá, por proposta dos órgãos da administração, deliberar reter parcela do lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital por ela previamente aprovado.

§ 1º - O orçamento, submetido pelos órgãos da administração com a justificação da retenção de lucros proposta, deverá compreender todas as fontes de recursos e aplicações de capital, fixo ou circulante, e poderá ter a duração de até 5 (cinco) exercícios, salvo no caso de execução, por prazo maior, de projeto de investimento.

§ 2º - O orçamento poderá ser aprovado na assembléia geral ordinária que deliberar sobre o balanço do exercício.

RESERVA DE LUCROS A REALIZAR

Art. 197 - No exercício em que os lucros a realizar ultrapassarem o total deduzido nos termos dos Arts. 193 a 196, a assembléia geral poderá, por proposta dos órgãos da administração, destinar o excesso à constituição de reserva de lucros a realizar.

Parágrafo único - Para os efeitos deste artigo, são lucros a realizar:

- a) o saldo credor da conta de registro das contrapartidas dos ajustes de correção monetária (Art. 185, § 3º);
- b) o aumento do valor do investimento em coligadas e controladas (Art. 248, III);
- c) o lucro em vendas a prazo realizável após o término do exercício seguinte.

A faculdade da destinação do lucro para reservas foi estabelecida com finalidade de resguardar o capital da empresa frente a uma distribuição de lucros de forma imprudente. Contudo, o outro extremo da situação poderia ocorrer se a administração, em ato excessivamente prudente, acabasse por prejudicar o acionista, ao exagerar na destinação de lucros para reservas, cujo efeito seria, conseqüentemente, o cerceamento em demasia da remuneração ao acionista. Também aqui tratou a Lei nº 6.404/1976 de estabelecer limites aos atos dos administradores:

Art. 198 - A destinação dos lucros para constituição das reservas de que trata o Art. 194 e a retenção nos termos do Art. 196 não poderão ser aprovadas, em cada exercício, em prejuízo da distribuição do dividendo obrigatório (Art. 202).

Art. 199 - o saldo das reservas de lucros, exceto as para contingências e de lucros a realizar, não poderá ultrapassar o capital social; atingido esse limite, a assembléia deliberará sobre a aplicação do excesso na integralização ou no aumento do capital social, ou na distribuição de dividendos.

2.5. Segregação do resultado para remuneração dos investimentos

A remuneração do capital do investidor pressupõe a mensuração do resultado econômico auferido pelo empreendimento. Em muitos casos, mais que conhecer o resultado contábil, apurado em consonância com princípios contábeis, normas tributárias e legislação comercial e societária, é imprescindível analisá-lo criticamente sob o enfoque de agregação de riqueza. Nesse sentido, a interpretação da formação do resultado do empreendimento é mais rica se é possível compreender que fatores contribuem para o sucesso ou insucesso da organização. Mais que conhecer o resultado do todo, é relevante a contribuição de cada parte.

Em se tratando de *joint ventures* particularmente, a gestão por atividades tem relevância destacada, haja vista que, nesse tipo de sociedade, há normalmente negócios diversos sob um mesmo empreendimento, e, em decorrência, interesses de investidores distintos. Se participam da sociedade acionistas que cuidam da gestão de partes do empreendimento, é de singular importância a mensuração do resultado e do desempenho das atividades por eles geridas, pois tal resultado, via de regra, é fator determinante da remuneração do capital que cada um emprega no negócio.

2.5.1. Contabilidade por atividades

A precisão na apuração do resultado de uma empresa pode não ser suficiente para a compreensão dos fatores que contribuíram para o mesmo, principalmente em se tratando de organizações com grandes estruturas, ou com processos complexos. A identificação da contribuição de cada atividade para a formação do resultado é que é capaz de focalizar a avaliação de desempenho dos processos e as decisões dela decorrentes.

A abordagem da contabilidade por atividades considera a empresa não como uma estrutura única, mas como um conjunto de atividades que consomem recursos, contribuem para os objetivos da organização e impactam, cada uma delas, na formação do resultado da empresa. Para Brimson (1996, p. 27), "uma atividade descreve o *que* uma empresa faz - a forma como o tempo é gasto e os produtos do processo". Dessa forma, a relevância está na capacidade de mensuração do resultado das atividades, não dos produtos. Busca-se atribuir os custos às atividades e, dependendo do quanto os produtos consomem as atividades, esses custos são atribuídos aos produtos.

Nos últimos anos a contabilidade por atividades conheceu notável evolução. Representa hoje não um modelo, mas um conjunto de modelos de cálculos de custos, fundamentados sobre a noção de atividade (BOISVERT, 1999).

A apuração e a alocação de custos tradicionais implicam necessariamente no rateio dos custos que não podem ser atribuídos diretamente aos produtos. Nesse sistema, como o foco é o produto, busca-se sempre identificar como os custos comportam-se na produção de determinado bem ou serviço. Entretanto, inúmeros gastos normalmente presentes em qualquer empresa podem não guardar quaisquer relações com os produtos em si, o que motiva os tradicionais rateios que, por melhor que seja a base de rateio, sempre impõem distorções ao processo de apuração de custos. Leone (1989, p. 58) afirma que "os custos do processo de fabricação de dois ou mais produtos são comuns a esses produtos e deverão ser rateados, divididos e alocados entre eles mediante a aplicação de um dos critérios disponíveis". Segundo o autor, "o rateio polui o custo porque os custos comuns são muito difíceis de identificação com este ou aquele objeto".

Ao passo que os critérios de rateio normalmente levam em consideração os volumes de produtos, a contabilidade por atividades considera que "a identificação dos custos das atividades aos objetos de custo depende de uma relação de causa e efeito, e não necessariamente de relações de proporcionalidade ao volume" (BOISVERT, 1999, p. 26).

A eficácia da implantação de uma contabilidade por atividades está condicionada à correta identificação das atividades relevantes que devem ser objeto de custeamento. Se a falta de detalhamento pode levar a informações globais em excesso, que não permitem focalizar as ações, o detalhamento excessivo pode onerar demais os processos de custeio e ainda fragmentar informações que poderiam ser relevantes quando analisadas em conjunto. De acordo com Boisvert (1999, p. 54):

A descrição das atividades é o elemento característico da contabilidade por atividades. Ela consiste em estabelecer uma representação da empresa que descreva os principais processos de negócios e suas repercussões sobre os custos.

Ao discutir a contabilidade por atividades Brimson (1996, p. 86) abordou as atividades e sua relação com a estratégia empresarial:

Atividades são o que as empresas fazem. Objetivos estratégicos representam o que querem alcançar. Conhecer os objetivos empresariais permite à empresa determinar o que está fazendo (atividades) e como suas atividades se relacionam com esses objetivos.

O gerenciamento das atividades e do mix de produtos, escolhido para venda deve ser avaliado continuamente para assegurar que as atividades contribuem para o atingimento dos objetivos empresariais.

2.5.2. Gestão de unidades de negócio

Unidades de negócio, ou divisões, consistem em segmentos de uma organização, estruturados para permitir melhor focalização da gestão, de acordo com premissas preestabelecidas. Maximiano (1987, p. 164) assim conceituou as estruturas divisionais sob as quais são concebidas as unidades de negócio:

As estruturas divisionais são formas de organização criadas para permitir a autonomia operacional em relação a um produto ou a um mercado. Cada uma das divisões é, em si, uma estrutura funcional, e o conjunto todo é harmonizado pelos serviços centrais.

A introdução de modelos gerenciais baseados no conceito de unidade de negócio pode ser motivada tanto pelo tamanho da organização, quanto pela necessidade de segregação de resultados para avaliação da gestão de áreas internas da organização.

Em grandes corporações a adoção das chamadas unidades de negócio é útil para que a avaliação da empresa como um todo não torne míope e deficiente a visão dos diversos segmentos que compõem o negócio. Dessa forma, a "divisão" do empreendimento para melhor focar a gestão motiva o estabelecimento de metas setoriais e mensuração individualizada dos resultados das áreas. Gomes (2001, p. 127) explica que "os membros da organização, para lograrem os diferentes objetivos a que se propõem, devem dispor de uma estrutura organizacional que facilite a realização das diversas atividades que constituem seu processo interno". Dessa forma, as necessidades gerenciais podem influenciar diretamente o grau de centralização dos processos ao longo da estrutura da empresa.

Contudo, não apenas o porte da empresa pode levar a uma organização do negócio em função de unidades segmentadas. Ao abordar as estruturas divisionais, Maximiano (1987, p. 161) discorreu sobre as condições que podem tornar interessante esse tipo de estrutura:

Para algumas organizações a estrutura funcional pode deixar de ser uma opção atraente, sendo necessário recorrer a outro tipo de estrutura. Essa necessidade aumenta à medida que a organização:

- atua em grandes extensões geográficas; ou
- atende a mercados muito diferentes entre si; ou
- opera em linhas diversificadas de produtos.

O terceiro ponto citado pelo autor é particularmente relevante no caso das *joint ventures*. Nesse tipo de empreendimento as partes unem suas competências em meios produtivos comuns a fim de obter sinergia e eficiência em processos de gestão e de produção. Porém, é muito comum que os participantes do negócio sejam responsáveis por linhas de produtos distintas. Dessa forma, há união de competências, mas há também objetivos bastante específicos para cada participante da *joint venture*, o que leva, conseqüentemente, à necessidade de mensuração dos resultados alcançados por cada um, dada a diversidade das linhas de produtos. A implantação de uma estratégia de gestão baseada de

unidades de negócio é uma forma de mensurar os resultados de forma segmentada. Gomes (2001, p. 127) considera que "o desenho de uma estrutura de controle de resultados por centros (ou unidades de negócio) baseia-se na definição de responsabilidades, autoridade, grau de descentralização, que emanam da estrutura organizacional". No mesmo sentido, Maximiano (1987, p. 162) considera que "cada divisão constitui um centro de custo e lucro, sendo seu gerente plenamente responsável pelos resultados, positivos ou negativos".

Quando se definem objetivos divisionais numa organização, é preciso que estes sejam claros, se possível mensuráveis e concisos. Assim, os sistemas de informação internos devem ter por finalidade fornecer dados organizados, de forma a auxiliar os gestores das diversas unidades de negócio a tomar as decisões certas rapidamente e com um mínimo de risco. Neste ponto é essencial ter em mente que os objetivos específicos de cada divisão não podem contradizer os objetivos globais da organização, mas devem reforçá-los.

Os sistemas de gestão divisional podem ser divididos em sub-sistemas, pois a estruturação da empresa como unidades de negócio implica em organizar os sub-sistemas em função dos diferentes produtos e serviços fornecidos pela uma empresa. Este tipo de organização faz mais sentido para empresas maiores ou empresas onde existe um elevado grau de autonomia nas várias unidades de negócio, como é o caso específico de algumas *joint ventures*.

Embora a gestão divisional imponha metas distintas para cada participante da joint venture, para que um sistema assim construído seja efetivamente eficaz, é indispensável que esteja assegurado o rápido intercâmbio de informação entre as divisões. Estas não podem nem devem ser estanques. O cruzamento de informações é que permite retirar do processo todo o seu potencial para uma gestão global eficaz da organização. Só assim, os diversos departamentos ou unidades da empresa podem se complementar e se deslocar na mesma direção. Assim, a estrutura da organização deve responder às necessidades específicas dos gerentes das diferentes unidades de negócio ou das diferentes áreas da gestão, e também responder às necessidades globais da gestão de topo,

agrupando e estruturando os vários resultados de forma a permitir uma visão de conjunto do desempenho da organização.

Para uma *joint venture* organizada por unidades de negócios, com objetivos individuais e ao mesmo tempo corporativos, a própria estrutura organizacional deve funcionar como um diferencial competitivo, por sua dinâmica, sua linha de atuação, suas políticas e seus perfis de dominância interna, preferivelmente integrada – lideranças e bases produtivas. Cada um dos gestores destas divisões deve estar consciente que, com suas ações, decisões e desempenho devem agregar valor ao resultado final do empreendimento.

A busca de se construir na organização unidades de negócio interdependentes, onde seus membros estão conscientes de processos de gestão por resultados formais, acompanhados de gestão do desempenho, leva à real eficácia dos processos e instrumentaliza a organização para enfrentar o cenário competitivo.

Há diversos critérios para se definir quantas e em que divisões a organização deve ser estruturada. Nas sociedades constituídas sob a forma de *joint ventures*, de modo particular, a estrutura normalmente é organizada por linhas de produto, tendo em vista que, normalmente, cada um dos participantes do empreendimento conduz um desses segmentos. Esse tipo de solução foi abordado por Maximiano (1987, p. 158) ao considerar que:

Quando uma empresa trabalha com vários produtos, que exigem tratamentos diferentes no que diz respeito aos processos de fabricação ou comercialização, uma alternativa freqüentemente usada consiste em criar departamentos específicos para cada um deles, ou então agrupá-los em linhas de produtos similares.

2.6. Remuneração do capital do acionista

Todo empreendedor, ao investir seu capital, tem diversos objetivos, dentre os quais, obviamente, retorno sobre o investimento efetuado. Dessa forma, muito se discute acerca de quais devem ser os principais objetivos da administração financeira. Para Gitman (1997, p.13-14), “o objetivo da empresa, e por conseguinte de todos os administradores e empregados, é o de maximizar a riqueza dos proprietários”. Essa riqueza dos proprietários teria sua principal medida no preço das ações. O autor relaciona ainda o lucro ao retorno do acionista ao observar: “também é relevante reconhecer que o lucro por ação, por ser um importante componente do retorno da empresa, afeta o preço da ação”. (GITMAN, 1997)

Ainda que as organizações sejam concebidas sob pilares sustentados pelos mais diversos objetivos - qualidade, participação de mercado, satisfação de clientes e empregados, dentre outros, é inegável que a administração tem também como objetivo essencial a satisfação do acionista. Nesse contexto, o lucro não é o único alvo (e muitas vezes nem o mais importante), mas certamente nenhum acionista estará disposto a aplicar seu capital onde não haja perspectiva de retorno.

Ao se discutir quais devem ser as estratégias da empresa sob a ótica dos interesses do investidor, de forma geral pode-se sustentar que o importante é tomar decisões sobre investimentos que gerem maior valor para os acionistas da empresa. Por geração de valor entenda-se vários aspectos, desde a formação de lucro sustentado, até a concepção de estratégias de mercado para consolidar o negócio da empresa.

Considerando que a distribuição de lucros é uma das operações que afeta de forma mais direta o acionista, a forma com que se opera é cercada de características bastante relevantes, seja em relação aos aspectos tributários, seja quanto à justa parcela do resultado deve caber a cada investidor da sociedade.

2.6.1. Dividendos

Como ensina Borba (2003), conceitua-se como dividendos os lucros distribuídos pelas sociedades anônimas aos seus acionistas. Os dividendos são, por conseguinte, frutos das ações.

Os dividendos representam uma destinação do lucro do exercício, dos lucros acumulados ou de reservas de lucros aos acionistas da companhia. Em casos especiais poderão ser utilizadas as reservas de capital para o pagamento de dividendos às ações preferenciais.

A figura dos dividendos foi introduzida na legislação brasileira a partir de 1976. Os textos legais em vigor que dispõem sobre o assunto são:

- Lei n.º 6.404/1976 – artigos 17 (com as alterações da Lei 9.457/1997), 201 a 205 e 287;
- RIR/1999 – Regulamento do Imposto de Renda, aprovado pelo Decreto n.º 3.000/1999 – artigos 654 a 667;
- Lei n.º 9.249/1995 – artigo 10;
- Instrução Normativa n.º 11/1996 - artigo 51;
- Instrução Normativa n.º 93/1997 – artigo 48.

2.6.1.1. Critérios de apuração

A Lei n.º 6.404/1976 regula a forma de distribuição do dividendo mínimo obrigatório, com o objetivo principal de proteger os acionistas. Assim, cada companhia deve, em cada exercício, distribuir uma parcela dos lucros, a título de dividendo obrigatório, de acordo com o que estiver estipulado em seu estatuto. Este pode defini-lo como uma porcentagem dos lucros do ano, ou do capital social, ou do patrimônio líquido, ou ainda fixar qualquer outro critério desde que não submeta o dividendo ao arbítrio da administração ou da maioria da assembléia.

Quando o estatuto da companhia for omissivo quanto à parcela do lucro de cada exercício que deverá ser distribuída a título de dividendo, o acionista terá direito à metade do lucro ajustado, como segue:

- Lucro líquido do exercício
- (-) Parcela de lucros destinada à constituição de reserva legal
- (-) Valor destinado à formação de reserva para contingências
- (+) Reversão da reserva para contingências
- (-) Valor transferido para reserva de lucros a realizar
- (+) Reversão da reserva de lucros a realizar
- (=) Lucro ajustado (base para dividendos)

É necessário verificar o estatuto da companhia para conhecer a forma de cálculo dos dividendos, pois só existe regra suplementar na lei, para o caso de omissão do estatuto quanto ao cálculo do dividendo obrigatório.

Em relação aos dividendos é preciso estabelecer certas distinções, pois as ações preferenciais conferem a seus titulares, segundo o artigo 17 da Lei n.º 6404/76, direito a dividendos no mínimo 10% maiores do que os atribuídos às ações ordinárias, caso o estatuto não lhes assegure direito a dividendos fixos ou mínimos.

A lei estabelece a regra geral de que a ação com dividendo fixo não participa dos lucros remanescentes e a ação com dividendo mínimo participa dos lucros distribuídos em igualdade de condições com as ordinárias, depois que a estas for assegurado dividendo igual ao mínimo, porém autoriza o estatuto a estabelecer disposição em contrário. Assim estabelece o artigo 17 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 17 -

(...)

§ 2º - Salvo disposição em contrário do estatuto, o dividendo prioritário não é cumulativo, a ação com dividendo fixo não participa dos lucros remanescentes e a ação com dividendo

mínimo participa dos lucros distribuídos em igualdade de condições com as ordinárias, depois de a estas assegurado dividendo igual ao mínimo.

Assim, compete ao estatuto determinar qual a vantagem conferida às ações preferenciais: dividendo fixo ou mínimo ou o percentual superior ao dividendo atribuído às ações ordinárias (mínimo 10%).

2.6.1.2. Limites para distribuição dos dividendos

Tendo em vista que a tributação dos lucros ou dividendos varia conforme a época de formação dos mesmos, resume-se a seguir o tratamento a ser observado em cada período:

- Lucros apurados até 31/12/88: como regra geral, os lucros apurados até 31/12/88, quando distribuídos a beneficiários do País, submetem-se à incidência do imposto de renda na fonte à alíquota de 23% (15%, quando distribuídos por empresas rurais).
- Lucros apurados de 1º/01/89 a 31/12/92: os lucros submetidos à incidência do ILL (8%) na data da apuração, ficam livres de tributação por ocasião de sua efetiva distribuição (pagamento de crédito) a beneficiários do País, qualquer que seja a época em que esta ocorreu.
- Lucros apurados em 1993: os lucros apurados por pessoa jurídica tributada com base no lucro real não sofrem qualquer tributação, quando distribuídos a beneficiários do País, sejam pessoas físicas ou jurídicas.
- Lucros apurados no período de 1º/01/94 a 31/12/95: os dividendos pagos ou creditados por pessoa jurídica tributada com base no lucro real a sócios ou acionistas (pessoas físicas ou jurídicas) residentes ou domiciliados no País, estão sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte à alíquota de 15%.

- Lucros apurados a partir de 1º/01/96: não estão sujeitos à incidência do imposto de renda, nem na fonte nem na declaração dos beneficiários, sejam essas pessoas físicas ou jurídicas, domiciliadas no Brasil ou no exterior.

2.6.1.3. Tratamento contábil na investida

O pagamento referente à distribuição de dividendos, de acordo com a Lei n.º 6404/1976, somente poderá ser feito utilizando-se os lucros acumulados ou as reservas de lucros (exceto a legal) e, em casos especiais as reservas de capital. A contabilização dessa distribuição, porém, deverá sempre ser feita a débito da conta de lucros ou prejuízos acumulados. Assim, se se decidir distribuir como dividendo uma parcela de saldo constante de uma reserva estatutária, por exemplo, deverá haver primeiramente, reversão da reserva estatutária para lucros ou prejuízos acumulados, para depois, então, passar para o passivo circulante.

2.6.1.4. Tratamento contábil no investidor

No caso de dividendos provenientes de investimentos avaliados pelo método de custo, as receitas dos investimentos são reconhecidas pelos dividendos. Tal receita é considerada como operacional nos termos do artigo 379 do Regulamento do Imposto de Renda - Decreto nº 3.000/1999, mas em subgrupo à parte, como por exemplo, outras receitas e despesas operacionais, entre as quais se incluem os lucros e prejuízos de participações em outras sociedades, por meio da conta dividendos e rendimentos de outros investimentos.

Literalmente, assim determina o Decreto nº 3.000/1999:

Art. 379. Ressalvado o disposto no art. 380 e no § 1º do art. 388, os lucros e dividendos recebidos de outra pessoa jurídica integrarão o lucro operacional.

(...)

Art. 380. Os lucros ou dividendos recebidos pela pessoa jurídica, em decorrência de participação societária avaliada pelo custo de aquisição, adquirida até seis meses antes da data da respectiva percepção, serão registrados pelo contribuinte como diminuição do valor do custo e não influenciarão as contas de resultado.

(...)

Art. 388. O valor do investimento na data do balanço, deverá ser ajustado ao valor de patrimônio líquido determinado de acordo com o disposto no artigo anterior, mediante lançamento da diferença a débito ou a crédito da conta de investimento.

§ 1º Os lucros ou dividendos distribuídos pela coligada ou controlada deverão ser registrados pelo contribuinte como diminuição do valor de patrimônio líquido do investimento, e não influenciarão as contas de resultado.

Por outro lado, tratando-se de investimento sujeito ao método de equivalência patrimonial, os lucros já são reconhecidos no momento de sua geração pela coligada ou controlada; dessa forma, quando se efetivar a distribuição de tais lucros como dividendos, devem ser registrados em caixa ou bancos e deduzidos da conta de investimentos, apesar de parecer estranho à primeira vista.

2.6.1.5. Tributação na pessoa jurídica

A distribuição de lucros e dividendos ao titular de empresa individual ou aos sócios ou acionistas, normalmente submete-se ao regime fiscal previsto na

legislação vigente à época da apuração dos lucros e não à vigente na ocasião em que eles forem distribuídos.

Assim, no caso de lucros ou dividendos distribuídos a beneficiários do País por pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, em virtude das diversas alterações ocorridas na legislação nos últimos anos, pode ou não haver tributação, conforme a época em que tenham sido apurados os lucros ou dividendos distribuídos.

Nas empresas submetidas à tributação com base no lucro presumido, a partir do ano-calendário de 1996, a distribuição de lucros ou dividendos aos sócios ou acionistas ou ao titular (no caso de empresa individual) ficará isenta do Imposto de Renda (na fonte e na declaração de rendimentos dos beneficiários), independentemente de apuração contábil, até o valor da base de cálculo do Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ), deduzido dos seguintes tributos devidos pela empresa:

- Imposto de Renda, inclusive adicional;
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido;
- Contribuição ao PIS; e
- Contribuição ao COFINS.

Observe-se que a base de cálculo do imposto de renda que servirá como parâmetro para a distribuição de lucros ou dividendos, nas condições tratadas neste item, compreende o valor do lucro presumido calculado com base na receita bruta de vendas e serviços mais os ganhos de capital e outras receitas ou resultados.

Se a empresa, submetida à tributação com base no lucro presumido, mantiver escrituração contábil na forma da lei comercial e apurar lucro líquido (depois do Imposto de Renda) em valor superior ao da base de cálculo do IRPJ, líquido do imposto e contribuições devidos, a totalidade do lucro líquido apurado contabilmente poderá ser distribuída com isenção do imposto de renda.

2.6.1.6. Tributação na pessoa física

A partir de 1996, a pessoa física que recebe os dividendos amparados pela isenção comentada nos itens anteriores, deverá informá-las na Declaração de Ajuste Anual como rendimentos isentos. Em se tratando de dividendos não amparados pela isenção, e que portanto se sujeitam à aplicação da tabela progressiva, devem ser informados como rendimentos tributáveis.

2.6.1.7. Remessa de dividendos para o exterior

A partir de 1º de janeiro de 1996, não estão sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte os lucros ou dividendos apurados pelas pessoas jurídicas situadas no Brasil.

A alíquota do imposto de renda na fonte incidente sobre lucros ou dividendos apurados no período de 1993 a 1995 e auferidos por residentes no exterior corresponde a 15%, salvo se houver alíquota mais benéfica no acordo para evitar bitributação.

2.6.2. Juros sobre o capital próprio

Os juros sobre o capital próprio foram introduzidos no Brasil pela Lei n.º 9.249, de 26 de dezembro de 1995 que, em seu artigo 9º, faculta às empresas, a partir de 1996, deduzir da base de cálculo do imposto sobre a renda, a título de remuneração do capital próprio, os juros pagos ou creditados a titular, sócio ou acionista da empresa. Literalmente, assim determina o texto legal:

Art. 9º - A pessoa jurídica poderá deduzir, para efeitos da apuração do lucro real, os juros pagos ou creditados individualizadamente a titular, sócios ou acionistas, a título de

remuneração do capital próprio, calculados sobre as contas do patrimônio líquido e limitados à variação, pro rata dia, da Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP.

Além disso, é prevista a dedutibilidade dos juros também na base de cálculo da contribuição social sobre o lucro a partir de 1997.

É importante salientar que a Lei n.º 9249/1995 concede à empresa a permissão de calcular os juros sobre o capital próprio e pagá-los ou creditá-los aos sócios ou acionistas. Assim, visto que se trata de uma faculdade, fica a critério da empresa a decisão pelo cálculo ou não dos juros. Para usufruir de tal benefício fiscal, esse valor deve ser debitado ao resultado do exercício como despesa financeira, se pago ou creditado aos sócios ou, alternativamente, capitalizado ou mantido em conta de reserva destinada a aumento de capital.

Soares Júnior (2001, p. 28) considera que "os juros sobre o capital próprio são uma forma alternativa e simplificada de aplicação do conceito de custo de oportunidade na avaliação do custo do capital próprio, embora bastante restrita."

Até o advento da legislação sobre os juros sobre o capital próprio, as empresas que financiavam suas atividades com capital de terceiros eram beneficiadas em relação às que pagavam dividendos a seus sócios. Ao pagar juros sobre empréstimos e financiamentos, registra-se uma despesa financeira, perfeitamente dedutível nas bases de imposto de renda e de contribuição social. O pagamento de dividendos, porém, tem contrapartida em lucros acumulados (patrimônio líquido) e não no resultado do exercício. Dessa forma, se a empresa financiava suas atividades substancialmente com capital dos acionistas, acabava por pagar mais imposto de renda e contribuição social, face à impossibilidade de deduzir tais pagamentos na apuração das bases tributárias. Os juros sobre o capital próprio foram instituídos para dar tratamento igual entre o capital de terceiros e o capital próprio em termos de dedutibilidade da remuneração. Assim, ambos os juros têm a mesma natureza de despesas financeiras, e proporcionarão os mesmos efeitos fiscais.

Observe-se ainda que, com a extinção da correção monetária das demonstrações financeiras, a desigualdade se agravaria se não fosse instituída a dedutibilidade dos juros sobre o capital próprio. Isto porque quando o capital próprio (capital social) se sujeitava à correção monetária de balanço gerava saldo devedor (que se contrapunha com o saldo credor) e contribuía indiretamente para redução do lucro líquido, semelhantemente ao que ocorre com as despesas financeiras.

2.6.2.1. Apuração dos juros sobre o capital

Os juros a título de remuneração do capital próprio são calculados com base no saldo das contas do patrimônio líquido, que é composto por capital social, reservas de capital, reserva de reavaliação, reservas de lucros e lucros ou prejuízos acumulados (Lei n.º 6.404/1976, art. 178, d).

Todavia, no cálculo dos juros sobre o capital próprio não devem ser considerados os seguintes valores (exceto se adicionados ao lucro líquido para determinação do lucro real e da base de cálculo da contribuição social sobre o lucro):

- reserva de reavaliação de bens e direitos da pessoa jurídica;
- reserva especial de que trata o artigo 460 do RIR/1999 (diferença relativa à correção monetária especial facultativa das contas do ativo permanente, efetuada na forma do Decreto n.º 332/91);
- reserva de reavaliação constituída como contrapartida do aumento de valor de bens integrantes do ativo permanente que tenha sido capitalizada nos termos dos artigos 436 e 437 do RIR/1999, em relação às parcelas não realizadas (em linhas gerais, a realização ocorre pela alienação, depreciação, amortização ou baixa, a qualquer título, dos bens reavaliados).

Além disso, no cálculo dos juros não deve ser considerado como integrante do patrimônio líquido o lucro do próprio período-base.

Para apurar o valor dos juros, sobre a base de cálculo a empresa poderá aplicar o índice que julgar conveniente, desde que limitado à variação *pro rata* dia da Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP). Para efeito de dedução dos juros nas bases de cálculo do imposto de renda e da contribuição social, é requisito exigido pela legislação tributária que os juros pagos ou creditados sejam registrados em conta de despesas financeiras.

A legislação tributária impõe ainda limites para a distribuição dos juros. De acordo com o que prescreve a lei, o montante dos juros sobre o capital próprio passível de dedução para efeito de determinação do lucro real e da base de cálculo da contribuição social é limitado a 50% do lucro líquido do período-base (após a dedução da contribuição social sobre o lucro e antes da dedução da provisão para o imposto de renda) antes da dedução desses juros; ou 50% do somatório dos lucros acumulados e reserva de lucros.

2.6.2.2. Tratamento contábil na investida

Tendo em vista que a investida é a empresa que irá pagar ou creditar os juros sobre capital próprio, para efeito de dedutibilidade eles deverão ser registrados como despesa financeira, conforme dispõe o artigo 30, parágrafo único, da Instrução Normativa n.º 11/1996.

Art. 30 - O valor dos juros pagos ou creditados pela pessoa jurídica, a título de remuneração do capital próprio, poderá ser imputado ao valor dos dividendos de que trata o Art. 202 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, sem prejuízo da incidência do Imposto sobre a Renda na fonte.

Parágrafo único - Para efeito de dedutibilidade na determinação do lucro real, os juros pagos ou creditados, ainda que imputados aos dividendos ou quando exercida a opção de que trata o § 1º do artigo anterior, deverão ser registrados em contrapartida de despesas financeiras.

Contudo, dispondo de forma diversa da legislação tributária, a Deliberação CVM n.º 207/1996 determina às companhias abertas contabilizarem esses juros diretamente em conta de lucros acumulados, sem afetar o resultado do exercício. Esse procedimento implica o seguinte:

- contabilmente, debitam-se os juros à conta de lucros acumulados, tendo como contrapartida créditos a contas ou subcontas individualizadas dos acionistas (classificável no passivo circulante);
- para fins de determinação do lucro real, a dedução dos juros do somente é possível via LALUR, para fins de determinação da base de cálculo da contribuição social sobre o lucro a dedução dos juros também só é possível extracontabilmente.

A Deliberação CVM nº 207/1996 literalmente dispõe:

“I – Os juros pagos ou creditados pelas companhias abertas, a título de remuneração do capital próprio, na forma do art. 9º da Lei nº 9.249/95, devem ser contabilizados diretamente à conta de Lucros Acumulados, sem afetar o resultado do exercício.

(...)

V - Os juros pagos ou creditados somente poderão ser imputados ao dividendo mínimo, previsto no artigo 202 da Lei nº 6.404/76, pelo seu valor líquido do imposto de renda na fonte.

VI – Em nota explicativa às demonstrações financeiras e às informações trimestrais (ITR's) deverão ser informados os critérios utilizados para determinação desses juros, as políticas adotadas para sua distribuição, o montante do imposto de renda incidente e, quando aplicável, os seus efeitos sobre os dividendos obrigatórios.

(...)

VIII – Caso a companhia opte, para fins de atendimento às disposições tributárias, por contabilizar os juros sobre o capital próprio pagos/creditados ou recebidos/auferidos como despesa ou receita financeira, deverá proceder à reversão desses valores, nos registros mercantis, de forma a que o lucro líquido ou o prejuízo do exercício seja o apurado nos termos desta Deliberação.

IX – A reversão, de que trata o item anterior, poderá ser evidenciada na última linha da demonstração do resultado antes do saldo da conta do lucro líquido ou prejuízo do exercício”.

Soares Júnior (2001, p. 56) explica que:

É possível que o tratamento determinado pela CVM em não considerar os juros sobre o capital próprio como despesas financeiras tenha por objetivo não afetar as participações e destinações apuradas com base no lucro societário, dentre elas os dividendos.

A Superintendência Regional da Receita Federal da 7ª Região Fiscal, em resposta a consulta formulada por contribuintes, decidiu (Decisão n.º 68, de 06/03/98, publicada no DOU de 26/05/98) que os juros pagos ou creditados individualizadamente a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração pelo capital próprio, que não tenham sido computados na apuração do lucro líquido do exercício, poderão ser excluídos para efeito de determinação do lucro real. Portanto, a referida decisão da Superintendência Regional da Receita Federal da 7ª Região Fiscal endossa o procedimento que a CVM determina às companhias abertas e admite a sua adoção por qualquer pessoa jurídica, ainda que não seja companhia aberta.

Todavia, tendo em vista tratar-se de uma decisão que colide com a disposição normativa (artigo 30, parágrafo único da Instrução Normativa n.º 11/1996), e não

sendo conhecidas, ainda, decisões no mesmo sentido de outras superintendências regionais, é prudente que os contribuintes estabelecidos em outras regiões fiscais formalizem consulta à Superintendência Regional da Receita Federal de seu domicílio fiscal para certificar-se da posição do fisco no âmbito de sua região.

2.6.2.3. Tratamento contábil no investidor

Tendo em vista o tratamento contábil dispensado ao pagamento dos juros sobre o capital próprio, depreende-se que a contabilização do recebimento dos juros sobre o capital próprio será computado como receita financeira no resultado do exercício.

No caso de beneficiário pessoa física, o imposto de renda retido na fonte sobre os juros remuneratórios do capital próprio será considerado tributação definitiva, ou seja, os juros pagos ou creditados, líquidos do imposto retido na fonte, serão declarados como rendimentos sujeitos à tributação exclusiva, não entrando na base de cálculo do imposto anual, e o imposto retido na fonte não poderá ser compensado com o imposto devido na declaração.

O valor líquido dos juros, creditado à pessoa física, mas não pago até o dia 31 de dezembro do ano do crédito, deverá ser informado pelo beneficiário, na sua declaração de bens, como direito de crédito contra a pessoa jurídica.

Como mencionado anteriormente, a CVM expediu a Deliberação n.º 207 de 13/12/1996, onde determinou que os juros pagos ou creditados pelas companhias abertas, a título de remuneração do capital próprio devem ser contabilizados diretamente à conta de lucros acumulados, sem afetar o resultado do exercício. Assim sendo, observa-se que os juros recebidos pelas companhias abertas, a título de remuneração do capital próprio, devem ser contabilizados:

- a débito de caixa ou bancos e a crédito da conta de investimentos, quando avaliados pelo método da equivalência patrimonial e desde que os juros sobre o capital próprio estejam ainda integrando patrimônio líquido da empresa investida ou nos casos em que os juros recebidos já estejam compreendidos no valor pago pela aquisição do investimento; ou
- a débito de caixa ou bancos, com contrapartida em receita financeira, nos demais casos.

2.6.2.4. Abordagem pela legislação societária

Em conformidade com a Lei 6404/1976, as sociedades anônimas devem pagar dividendos aos acionistas. O valor dos juros pagos ou creditados pela sociedade anônima aos acionistas, a título de remuneração do capital próprio, poderá ser imputado ao valor dos dividendos obrigatórios de que trata o artigo 202 da Lei n.º 6404/1976, sem prejuízo da incidência do Imposto de Renda Fonte sobre os juros, conforme dispõe o artigo 30 da Instrução Normativa n.º 11/1996. Isso significa que os juros remuneratórios do capital próprio podem ser considerados como pagamento do dividendo mínimo a que as companhias estão obrigadas. Cabe lembrar que o artigo 202 da Lei 6404/1976 dispõe que os acionistas têm direito de receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, a parcela dos lucros estabelecida no estatuto, ou, se este for omissivo, metade do lucro líquido do exercício.

2.6.2.5. Forma de apresentação na demonstração do resultado do exercício

Tendo em vista que, como regra geral, os juros sobre o capital próprio pagos são contabilizados como despesa financeira e os recebidos como receita financeira, na demonstração de resultado do exercício os juros sobre o capital próprio aparecerão como despesas operacionais na linha de encargos financeiros líquidos, onde constam as despesas financeiras deduzidas das receitas financeiras.

Entretanto, o entendimento firmado pela CVM é que se os juros não forem tratados como distribuição de resultados, além de não possibilitarem a comparabilidade entre os resultados das companhias abertas, pela não obrigatoriedade de pagamento desses juros por todas as companhias, poderão provocar reflexos em todas as participações e destinações calculadas com base no lucro societário. Assim, a CVM determinou que os juros pagos ou creditados a título de remuneração do capital próprio devem ser contabilizados diretamente à conta de lucros acumulados sem afetar o resultado do exercício. Para efeito de evidenciação do lucro contábil, a CVM determina que, caso a companhia opte por contabilizar os juros sobre capital próprio pagos, creditados ou recebidos, como despesa ou receita financeira, deverá proceder à reversão, evidenciando-o na última linha da demonstração do resultado antes do saldo da conta do lucro líquido ou prejuízo do exercício.

Dessa forma, a demonstração do resultado do exercício teria o aspecto apresentado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Reversão dos juros sobre o capital na demonstração do resultado

	Receita Líquida
(-)	Custo dos Produtos Vendidos ou dos serviços prestados
(=)	Resultado bruto
(-)	Despesas operacionais
(+)	Receitas financeiras
(-)	Despesas financeiras
(+/-)	Resultado de equivalência patrimonial
(=)	Resultado operacional
(+/-)	Resultado não operacional
(=)	Resultado antes do imposto de renda e contribuição social
(-)	Imposto de renda e contribuição social
(-)	Participações nos lucros
(+)	Reversão dos juros sobre o capital próprio
(=)	Resultado Líquido
(=)	Resultado por ação

Nas notas explicativas às demonstrações financeiras e às informações trimestrais (ITR), deverão ser informados:

- os critérios utilizados para determinação desses juros e de sua contabilização e evidenciação;
- as políticas adotadas para sua distribuição;
- o montante do imposto de renda incidente; e
- seus efeitos sobre os dividendos obrigatórios.

Por outro lado, o entendimento da CVM é de que, pelo conceito de lucro da legislação societária, a remuneração do capital próprio configura distribuição de resultado e não despesa.

2.6.2.6. Tributação na pessoa jurídica

Caso a beneficiária dos juros sobre o capital próprio seja pessoa jurídica tributada com base no lucro real, os juros, inclusive quando imputados aos dividendos, deverão ser registrados em conta de receita financeira e, conseqüentemente, integrarão o lucro real e a base de cálculo da contribuição social sobre o lucro.

O imposto de renda na fonte incidente sobre os juros pagos ou creditados pode ser compensado com o imposto de renda pessoa jurídica devido no período-base em que os juros forem considerados na sua base de cálculo, ou com o imposto de renda fonte que a pessoa jurídica beneficiária houver retido por ocasião do pagamento ou crédito de juros, a título de remuneração de capital próprio, a seu titular, sócios ou acionistas.

Há de se ressaltar que se a pessoa jurídica beneficiária for optante pelo pagamento do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro por estimativa mensal (balanço anual) os juros não serão computados na base de cálculo do imposto de renda mensal estimado e, conseqüentemente, o imposto de renda na fonte não poderá ser compensado com o imposto mensal. Contudo, mesmo no regime da estimativa os juros deverão ser computados na base de cálculo da contribuição social sobre o lucro.

Caso a forma de apuração do imposto de renda da empresa beneficiária seja lucro presumido ou arbitrado, os juros sobre o capital próprio devem ser adicionados à base de cálculo trimestral, seja para efeito de determinação do imposto de renda devido, bem como para apuração da contribuição social sobre o lucro.

O imposto de renda fonte sobre os juros pode ser compensado com o IRPJ devido no período em que os juros foram computados na sua base de cálculo. Acrescente-se ainda que se tratando de pessoa jurídica isenta do imposto de renda, o imposto de renda na fonte sobre juros remuneratórios do capital próprio é considerado tributação definitiva.

2.6.2.7. Tributação na pessoa física

Tratando-se de beneficiário pessoa física, o imposto de renda na fonte é considerado tributação definitiva. Portanto, na Declaração de Ajuste Anual o valor dos juros não comporá a base de cálculo do imposto, devendo ser informado entre os rendimentos sujeitos à tributação exclusiva na fonte, e o imposto de renda fonte que sobre ele incidiu não poderá ser compensado com o imposto apurado na declaração.

2.6.2.8. Incidência de imposto de renda na fonte

Os juros sobre o capital próprio estão sujeitos à incidência do imposto de renda na fonte à alíquota de 15%, na data do pagamento ou crédito. O imposto retido deve ser recolhido (por meio de DARF – código 5706) até o terceiro dia útil da semana subsequente à do pagamento ou crédito dos juros.

2.7. Retenção de lucros para reinvestimento

Além da distribuição aos sócios, outra possível destinação do lucro apurado no exercício é a retenção para reinvestimentos. Nessa hipótese, a empresa evitará a distribuição de dividendos ou de juros sobre o capital, a fim de manter recursos financeiros que lhe proporcionem incrementar o negócio. Ressalte-se que tal

decisão cabe sempre aos sócios, ao deliberarem sobre a destinação do lucro do exercício, o que é manifestado em assembléia geral.

Caberá à administração fazer uma proposta de destinação dos lucros da sociedade. Sobre a matéria, assim dispõe a Lei nº 6.404/1976:

Art. 192 - Juntamente com as demonstrações financeiras do exercício, os órgãos da administração da companhia apresentarão à assembléia geral ordinária, observado o disposto nos Arts. 193 a 203 e no estatuto, proposta sobre a destinação a ser dada ao lucro líquido do exercício.

A autonomia dos acionistas quanto à decisão foi estabelecida pelo art. 196 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 196 - A assembléia geral poderá, por proposta dos órgãos da administração, deliberar reter parcela do lucro líquido do exercício prevista em orçamento de capital por ela previamente aprovado.

§ 1º - O orçamento, submetido pelos órgãos da administração com a justificação da retenção de lucros proposta, deverá compreender todas as fontes de recursos e aplicações de capital, fixo ou circulante, e poderá ter a duração de até 5 (cinco) exercícios, salvo no caso de execução, por prazo maior, de projeto de investimento.

§ 2º - O orçamento poderá ser aprovado na assembléia geral ordinária que deliberar sobre o balanço do exercício.

Havendo retenção de lucros em uma *joint venture*, é igualmente necessário identificar qual foi a linha de negócio que produziu os lucros ora retidos. A mesma importância atribuída à segregação dos lucros para fins de remuneração dos acionistas haverá na identificação da origem dos lucros objeto de retenção para reinvestimento futuro. Evidentemente, o sócio do empreendimento que mais

contribuiu para gerar o resultado, deve ser recompensado de alguma forma. Se, porém, for possível reter para reinvestimento parcelas iguais dos lucros produzidos por cada investidor, tanto melhor.

Ressalte-se também que é facultado à empresa deliberar que parte do lucro do exercício seja destinada à distribuição de dividendos ou de juros sobre o capital (ou de ambos) e parte seja retida para reinvestimentos. Tudo depende da vontade dos sócios, manifestada através da assembléia geral ordinária.

2.8. Necessidade de Capital de Giro (NCG) ou Investimento Operacional em Giro (IOG)

Assim como o lucro produzido por determinada atividade econômica é uma informação de grande relevância, fundamental é também o montante de recursos financeiros empregados para movimentar a atividade. Assim como o lucro, essenciais são as considerações do lucro em relação ao investimento necessário para produzi-lo, a fim de possibilitar a avaliação do retorno desse investimento. Atkinson et al. (2000, p. 47) conceituam o retorno sobre o investimento como o “cálculo que relaciona a lucratividade de uma unidade empresarial com o investimento exigido para gerá-la”. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Gitman (1997, p. 203) explica:

O retorno sobre um investimento é medido como o total de ganhos ou prejuízos dos proprietários decorrentes de um investimento durante determinado período de tempo. É comumente determinado considerando-se as mudanças de valor do ativo, mais qualquer distribuição de caixa expressa como porcentagem do valor do investimento no início do período.

O conceito do *Economic Value Added* – EVA (Valor Econômico Adicionado), patenteado pela Stern Stewart & Company, também enfoca a relação existente

entre o retorno de um empreendimento e o capital nele empenhado. Brasil e Brasil (2001, p. 103) explicam que:

Na realidade o método verifica se o capital investido pela empresa está sendo devidamente remunerado, levando em conta o custo de oportunidade de outras aplicações. Muitas vezes a empresa apresenta lucro, mas, na realidade, se forem levados em conta os custos dos capitais aplicados, ela não gerou riqueza para os acionistas.

Verifica-se a interrelação entre resultado e investimento. No caso de empresas constituídas sob a forma de *joint ventures* o capital investido em cada linha de negócio é particularmente importante, pois pode influenciar os resultados auferidos pelo empreendimento. Como explica Basso (2002, p. 89):

As *joint ventures* sempre implicam em um projeto, uma realização comum. Tal empreitada envolve esforços mútuos, isto é, a contribuição do que cada uma das partes pode aportar de melhor, conforme se convencione. (...) Para efetivar o projeto, tirá-lo do papel, levar adiante o estabelecido nos diversos acordos que compõem uma *joint venture*, é necessário, muitas vezes, dinheiro.

Se é importante identificar os resultados proporcionados pelas linhas de negócio, a fim de destiná-los aos sócios responsáveis pelas mesmas, também o é mensurar o capital empregado em cada atividade, a fim de estabelecer a correta relação entre retorno obtido e montante do investimento efetuado.

As análises que relacionam retorno e capital investido são particularmente relevantes quando vistas sob a ótica do custo de oportunidade. Martins (1990, p. 208) explica que "representa o custo de oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de outra". Assim, além da relação entre retorno e investimento, cumpre avaliar também o retorno frente ao custo de oportunidade

daquele investimento, isto é, o retorno que seria possível se o capital fosse aplicado de outra forma.

Beuren (1993) explica que:

Em termos gerais, a estrutura de financiamento de uma empresa compreende seu passivo e seu patrimônio líquido. Esse lado direito do balanço indica de onde provêm os fundos para financiar os saldos existentes dos recursos do ativo. Mas para se avaliar o rendimento dos investimentos atuais e futuros é necessário compará-los com o custo relativo dos recursos financeiros que os tornaram possíveis.

Evidentemente a gestão financeira levará em consideração outras ferramentas de análise, tal como o fluxo de caixa. Goldratt e Cox (1990, p. 45 apud Campos Filho, 1999, p. 23) consideram que "é possível que uma empresa apresente lucro líquido e um bom retorno sobre investimentos e ainda assim vá à falência. O péssimo fluxo de caixa é o que acaba com a maioria das empresas que fracassam".

Sob a ótica financeira, o capital investido pode ser subdividido, de acordo com a análise que se pretende. Em um balanço patrimonial tradicional, são evidenciados todos os bens, direitos e obrigações, o que, em tese, permite identificar o esforço de capital empenhado em uma atividade. Como explica Schrickel (1997, p. 53), o balanço patrimonial "espelha a riqueza patrimonial, evidenciando os capitais aplicados (bens e direitos) e a origem dos mesmos (obrigações)". Contudo, Brasil e Brasil (2001) consideram que o balanço patrimonial, tal como é concebido, prejudica a análise do capital investido, de forma que a análise financeira demanda reclassificações na estrutura do balanço. Segundo os autores "é preciso agrupar as contas por afinidade, em obediência aos novos objetivos de utilização dos dados financeiros". O que se propõe é a mensuração do capital investido a partir do balanço patrimonial, porém organizando-se as informações sob um contexto diferente, com vistas a uma análise financeira.

Acerca das reclassificações do balanço para favorecer a análise financeira, Brasil e Brasil (2001, p. 5) explicam que:

Neste balanço, definiremos três grupos básicos de contas: estratégicas, operacionais e táticas. Por estratégicas, queremos simplesmente dizer contas cuja movimentação está vinculada à alta administração da empresa. As operacionais guardam relação com as atividades da empresa, sejam elas da área industrial ou de prestação de serviços, vale dizer, que se vinculam ao seu negócio. As táticas são aquelas contas de curto e curtíssimo prazo, geralmente administradas pela tesouraria da empresa.

A determinação do capital operacional investido é particularmente relevante para a *joint venture*, pois pode-se determinar o esforço financeiro empregado na concepção do negócio propriamente dito de determinada linha de negócio. Esse mesmo conceito Schrickel chamou de Investimento Operacional em Giro - IOG. Segundo o autor (1997, p. 203):

O IOG é, pois, a aglutinação num só demonstrativo de todas as contas ou eventos que efetivamente compõem o dia-a-dia das empresas (comprar-fabricar-vender-receber-pagar), o que facilita muito a percepção sobre qual seja seu impacto sobre toda estrutura econômico-financeira da empresa.

Referindo-se ao capital operacional, Brasil e Brasil (2001) também ressaltaram a conotação "cotidiana" dos itens que o compõem, chegando a atribuir a eles a terminologia de cíclicos, visto que estão em constante reposição, no ritmo do negócio. Dessa forma, esses autores conceituaram como "necessidade de capital de giro" a diferença entre o que chamaram de ativos cíclicos operacionais e passivos cíclicos operacionais.

Segundo Brasil e Brasil (2001, p. 7-8), a representação da Necessidade de Capital de Giro - NCG seria assim demonstrada:

Aplicações

- (+) Duplicatas a receber
- (+) Estoques
- (+) Outras contas operacionais

Origens

- (-) Duplicatas a pagar
- (-) Salários e encargos
- (-) Impostos a pagar
- (-) Outras contas operacionais

(=) Necessidade de Capital de Giro - NCG

Embora utilizando terminologias diferentes, Schrickel (1997, p. 200) reproduziu tais idéias ao demonstrar o Investimento Operacional em Giro - IOG:

Financiamentos dados

- (+) Duplicatas a receber
- (+) Estoque de matérias-primas
- (+) Estoque de produtos em elaboração
- (+) Estoque de produtos acabados
- (+) Importações em curso
- (+) Mercadorias em trânsito
- (+) Adiantamentos a fornecedores
- (+) Duplicatas a receber

Financiamentos recebidos

- (-) Fornecedores
- (-) Despesas provisionadas
- (-) Adiantamentos de clientes
- (-) Fornecedores (LP)

(=) Investimento Operacional em Giro - IOG

Independentemente da nomenclatura adotada, se Necessidade de Capital de Giro, ou se Investimento Operacional em Giro, percebe-se que os autores cuidam de tentar identificar qual é o capital necessário à atividade estritamente operacional do empreendimento. Acerca da diferença terminológica, esclarece

Braga (1991, p. 9) que “a diferença entre os valores cíclicos é conhecida por necessidade de capital de giro (NCG), conforme Fleuriet, ou por investimento operacional em giro (IOG), denominação adotada por Silva” (menção à obra “Análise Financeira das Empresas”, de José Pereira da Silva, Atlas, 1988).

Braga (1991, p. 10) explica ainda que:

A necessidade de capital de giro (NCG ou IOG) é muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico em que a empresa opera. A NCG (ou IOG) depende, basicamente, da natureza dos negócios ou do nível de atividades da empresa. A natureza dos negócios da empresa determina seu ciclo financeiro, enquanto que o nível de atividades é função das vendas.

Segregado-se o capital de giro operacional como descrito anteriormente, restam as contas do balanço patrimonial representativas dos investimentos permanentes, as contas de caráter estritamente financeiro (ativas e passivas) e o patrimônio líquido.

Em relação às contas financeiras, há o conceito de situação financeira ou saldo de tesouraria. Braga (1991, p. 10) explica que "o saldo de tesouraria pode ser visualizado como sendo um valor residual obtido da diferença entre o capital circulante líquido e o investimento operacional em giro". Dessa forma, se dos ativos e passivos circulantes segregamos as contas operacionais, restam as de caráter financeiro que, como explica o autor, correspondem ao saldo de tesouraria, ou posição financeira, termo empregado para referência ao mesmo conceito.

Em se tratando do ativo permanente e do patrimônio líquido pode-se manter a mesma representação adotada no balanço patrimonial tradicional, haja vista que sendo itens de caráter mais duradouro como componentes do patrimônio, estariam devidamente representados.

Com as considerações expostas, o balanço patrimonial com a estrutura tradicionalmente concebida poderia ser reclassificado como segue, a fim de possibilitar melhor visão do capital de giro necessário às atividades operacionais da empresa.

Quadro 2 - Estrutura tradicional do balanço

Ativo	Passivo
Circulante	Circulante
Realizável a longo prazo	Exigível a longo prazo
Permanente	Patrimônio líquido

Quadro 3 – Esquema do balanço reclassificado

Investimento operacional em giro	Posição financeira
Investimentos permanentes	Patrimônio líquido

A mensuração do capital investido na atividade operacional parte da estrutura tradicional do balanço patrimonial; porém, sugere a reclassificação das contas, a fim de melhorar a "visão" do esforço financeiro de capital necessário para operacionalizar o empreendimento.

Graficamente a composição do capital investido poderia ser demonstrada como segue:

Quadro 4 - Estrutura do balanço reclassificado

Balanço Tradicional	Balanço Reclassificado
<p>Ativo circulante Disponibilidades Aplicações financeiras Contas a receber Estoques Impostos a recuperar Demais contas a receber</p> <p>Realizável a longo prazo Aplicações financeiras Depósitos judiciais Créditos tributários diferidos Demais contas a receber</p> <p>Ativo permanente Investimentos Imobilizado Diferido</p>	<p>INVESTIMENTO OPERACIONAL EM GIRO - IOG</p> <p>Contas a receber Estoques Impostos a recuperar Demais contas a receber Depósitos judiciais Fornecedores Obrigações trabalhistas Obrigações tributárias Demais contas a pagar</p>
<p>TOTAL DO ATIVO</p>	<p>INVESTIMENTOS PERMANENTES</p> <p>Investimentos Imobilizado Diferido</p>
<p>Passivo circulante Fornecedores Empréstimos e financiamentos Obrigações trabalhistas Obrigações tributárias Passivos contingentes Demais contas a pagar</p>	<p>TOTAL DO CAPITAL INVESTIDO</p> <p>POSIÇÃO FINANCEIRA</p> <p>Disponibilidades Aplicações financeiras Empréstimos e financiamentos</p>
<p>Exigível a longo prazo Empréstimos e financiamentos Passivos contingentes Tributos diferidos</p>	<p>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</p> <p>Capital social Reservas de capital Reservas de lucros Resultados acumulados</p>
<p>Patrimônio líquido Capital social Reservas de capital Reservas de lucros Resultados acumulados</p> <p>TOTAL DO PASSIVO</p>	

Nota-se que os dados que constam no balanço reclassificado são exatamente os mesmos do demonstrativo tradicional, porém organizados em uma outra lógica, a fim de possibilitar a visão do patrimônio sob uma perspectiva diferente. Ao argumentar em favor dessa análise, Brasil e Brasil (2001, p. 2-3) ponderam que:

A importância da empresa na sociedade moderna faz com que sua sobrevivência interesse a todos os seus parceiros: acionistas, financiadores, empregados, fornecedores, clientes e governo. É, pois, necessário acompanhar permanentemente sua saúde econômico-financeira pelo uso de um instrumental de análise adequado a esses novos objetivos.

(...)

Devemos explicitar, no emaranhado das várias contas, alguns poucos parâmetros privilegiados através dos quais seja possível atuar para corrigir rumos ou simular situações.

3. MENSURAÇÃO DO RESULTADO DAS *JOINT VENTURES* E PROPOSIÇÃO DE MÉTODOS ALTERNATIVOS DE DISTRIBUIÇÃO DOS LUCROS

3.1. Mensuração do resultado das *joint ventures*

Muitas vezes as *joint ventures* são embasadas em linhas de negócio distintas, de forma que cada participante do empreendimento responsabiliza-se pela gestão e pelo resultado de segmentos da atividade desenvolvida. Entretanto, não obstante tal estabelecimento de responsabilidades, os meios de produção são comuns. Aliás, é exatamente este o intuito da *joint venture*: unir competências a fim de racionalizar investimentos e tornar os processos mais competitivos.

A concepção da *joint venture* não significa porém que, ao dispor dos mesmos recursos e meios de produção, os empreendedores estejam dispostos a compartilhar, de forma indiscriminada, os resultados alcançados. Se o desempenho é diferenciado em função de cada linha de negócio e em decorrência da atuação de cada sócio gestor, nada mais justo que atribuir a cada um os frutos provenientes do resultado de sua gestão.

Dessa forma, em virtude das características particulares dos empreendimentos concebidos sob a forma de *joint ventures*, faz-se necessária a segregação do resultado em função da efetiva performance de cada unidade de negócio. Ressalte-se que essa segregação pode ser de fundamental relevância para mensuração do desempenho dos gestores em face de metas previamente

acordadas também para a distribuição dos lucros, seja na forma de dividendos, seja na forma de juros sobre o capital próprio.

Considerando que o escopo deste trabalho centra-se na distribuição de lucros entre os "co-ventures", as abordagens acerca da segregação de resultados que se discute a seguir evidentemente não esgotam o assunto, mas têm o intuito de orientar um plano de idéias a seu respeito, de forma que a efetiva implementação certamente motiva um trabalho mais detalhado. Além disso, a estrutura da demonstração do resultado do exercício sobre a qual baseia-se a discussão consiste em um modelo que, embora padrão, pode variar conforme o caso específico, principalmente em função de despesas específicas de uma ou de outra empresa.

De forma sumária, a demonstração do resultado do exercício pode ser evidenciada como segue:

Quadro 5 - Demonstração do resultado do exercício

	Receita com vendas e serviços
(-)	Deduções das vendas
	. Devoluções de vendas
	. Tributos incidentes sobre vendas e serviços
	. Descontos incondicionais
(=)	Receita líquida
(-)	Custo dos produtos vendidos ou dos serviços prestados
	. Custos variáveis
	. Custos fixos
(=)	Resultado bruto
(-)	Despesas operacionais
	. Despesas comerciais
	. Despesas administrativas
	. Equivalência patrimonial
(+/-)	Receitas e despesas financeiras
	. Rendimento de aplicações financeiras
	. Encargos sobre financiamentos
	. Variações cambiais ativas
	. Variações cambiais passivas
(=)	Resultado operacional
(+/-)	Resultado não operacional
(=)	Resultado antes do imposto de renda e contribuição social
(-)	Imposto de renda e contribuição social
(=)	Resultado líquido

A identificação do resultado do período das linhas de negócio da *joint venture* implica, portanto, na segregação de cada um dos itens da demonstração do resultado. A seguir, discute-se acerca dos critérios que poderiam ser utilizados em tal trabalho.

a) Receita com vendas e serviços

De forma geral não deve haver problemas operacionais para se estabelecer que parcela da receita compete a cada linha de negócio da *joint venture*. Como o registro dessas receitas está condicionado à emissão de documentos fiscais, através dos mesmos é possível identificar o produto vendido e, dessa forma, segregar a receita.

b) Deduções das vendas

Assim como as receitas, também os impostos incidentes sobre as vendas e serviços, bem como as devoluções de vendas ou vendas canceladas, são suportados em documentos fiscais. Dessa forma, identificando-se o produto vendido, por consequência, seria possível identificar também as deduções das vendas. Mesmo raciocínio aplica-se aos descontos incondicionais, pois estes também constam das notas fiscais.

c) Custos variáveis

Custos variáveis são aqueles que geralmente guardam proporcionalidade com o volume de produção, ou seja, quanto maior o volume, maiores serão os custos variáveis e vice-versa. Como regra geral, quase sempre é possível identificar os custos variáveis ao produto específico, pois normalmente se conhece o custo variável por unidade, que, aliás, é fixo por unidade produzida.

Pelas considerações ora expostas, depreende-se que, na realidade, a maioria dos custos variáveis são também custos diretos, isto é custos que podem ser identificados ao produto especificamente.

Em uma segregação de resultados em função dos itens produzidos, os custos variáveis que podem ser identificados com os produtos (custos diretos), poderiam

ser facilmente alocados aos produtos corretos, visto que são conhecidos os valores por unidade de produto.

Alguns tipos de custo variável podem ter comportamento de custos indiretos, ou seja, mesmo tendo relação com o volume de produção, não podem ser atribuídos diretamente aos produtos, de forma que demandam algum tipo de rateio para serem alocados. Nas *joint ventures* a mensuração dos resultados deve levar em conta, portanto, algum critério para possibilitar a distribuição desses custos entre os produtos, caso existam. Pelo próprio conceito dos custos variáveis (que são constantes por unidade produzida) a identificação deste critério não deve ser um complicador no processo de segregação de resultados.

d) Custos fixos

São fixos os custos que não guardam relação direta com os volumes de produção, de forma que são incorridos independentemente das unidades produzidas. A dificuldade em se atribuir custos fixos aos produtos motiva a reflexão acerca dos critérios a serem utilizados na alocação desses custos. Evidentemente a adoção de bases de rateio implica em aproximações da realidade. Dessa forma, é de fundamental importância o estabelecimento de um método capaz de proporcionar uma adequada distribuição dos custos fixos entre os produtos. Nesse sentido, o "direcionador de custos", seria estabelecido em função do processo produtivo, de sua complexidade e da possibilidade de coleta de informações de base para a implementação do critério eleito para alocação dos custos fixos.

e) Despesas comerciais

As despesas comerciais são aquelas inerentes à colocação do produto no mercado. Nesse grupo são classificadas as despesas com publicidade e propaganda, despesas com garantia, fretes sobre produtos vendidos, dentre

outras. Com razoável precisão deve ser possível a alocação dessas despesas aos produtos específicos e, por conseguinte, às linhas de negócio específicas da *joint venture*.

Considerando-se que essas despesas representam um esforço financeiro para se comercializar um produto especificamente, a atribuição do gasto ao produto específico deve tomar por base a própria venda, que, como descrito anteriormente, é facilmente segregada em função dos produtos.

f) Despesas administrativas

Os diversos sistemas de custeio prevêm a adoção de critérios de alocação de custos específicos para se atribuir aos produtos uma parcela das despesas das áreas de apoio. Sendo a *joint venture* um empreendimento conjunto, o normal é que as áreas de apoio tenham de fato o intuito de contribuir para o resultado do empreendimento como um todo, de forma que, regra geral, a adoção de um critério de rateio desses custos deve proporcionar sua distribuição entre os produtos.

g) Equivalência patrimonial

Tradicionalmente não é escopo das *joint ventures* deter participações societárias em outras companhias, pois, é normalmente concebida para uma finalidade específica, não lhe sendo objeto efetuar investimentos em outras empresas. Quando as atividades operacionais incorrem em interesses que impliquem em investir em outras companhias, isto é normalmente efetuado diretamente pelos sócios da *joint venture*, e não através da sociedade. Dessa forma, é relativamente incomum que se encontre resultados decorrentes de equivalência patrimonial na apuração do lucro ou prejuízo da *joint venture*. Contudo, ainda que a possibilidade seja remota, se houver efeitos de equivalência patrimonial na formação do resultado da *joint venture*, cumpre investigar a natureza estratégica do

investimento efetuado, a fim de determinar um parâmetro para atribuir parcelas desse resultado a cada linha de negócio. Sob esse aspecto, recomenda-se sempre uma análise pontual do caso, pois estabelecer uma regra genérica poderia implicar em benefício de um sócio em detrimento de um outro. Ressalte-se entretanto que, uma vez definido o critério de apropriação do resultado de equivalência patrimonial, o mesmo deve ser dividido como justo pelos empreendedores da *joint venture*, deve ser documentado e formalmente sujeito a revisões periódicas, a fim de se avaliar se o critério estabelecido permanece adequado à realidade do negócio.

h) Rendimento de aplicações financeiras

Na segregação dos resultados das *joint ventures* por linhas de negócio grande dificuldade reside no tratamento a ser dispensado aos resultados financeiros, uma vez que não há, muitas vezes, relação direta e individualizada entre determinada aplicação financeira ou financiamento com as linhas de negócio (ou produtos) em si.

Em se tratando do rendimento de aplicações financeiras, o que se tem é uma massa de recursos depositada em uma instituição financeira qualquer, a qual é remunerada sistematicamente. Entretanto, é normalmente difícil de detectar diretamente que produto de fato (ou que linha de negócio) produziu sobras de caixa que permitissem buscar uma remuneração adicional através da aplicação no mercado financeiro.

Uma proposta de identificação da parcela do rendimento financeiro a ser atribuída a cada linha de negócio pode ser concebida através da proporcionalidade do investimento operacional em giro necessário a cada parte do empreendimento.

Nesse aspecto, as receitas financeiras devem ser rateadas às linhas de negócio em base inversamente proporcional ao capital investido na atividade. O argumento é que quanto menor for o capital necessário para girar as operações,

em tese maior será a disponibilidade de recursos remanescentes para serem aplicados no mercado financeiro.

Uma eventual situação patrimonial em que o investimento operacional em giro seja negativo, aponta para o fato que o empreendimento consegue, com sobras, se auto-financiar. Nesse caso, maiores ainda serão os recursos financeiros disponíveis e, por conseqüência, maior a parcela das receitas financeiras a ser atribuída à linha de negócio específica.

i) Encargos sobre financiamentos

As despesas financeiras produzidas pelas linhas de negócio da *joint venture* também não são, normalmente, facilmente individualizadas. Dessa forma, o balanço patrimonial reclassificado descrito anteriormente pode novamente sugerir um modelo para possibilitar a segregação das despesas. Nesse sentido, poder-se-ia adotar o conceito de investimento operacional em giro, tal como efetuado para rateio das receitas financeiras. Obviamente, em se tratando de despesas financeiras, quanto maior for o investimento operacional em giro, maiores deverão ser as despesas financeiras atribuídas ao empreendimento específico, pois uma necessidade maior de recursos para girar o negócio denuncia maior necessidade de obtenção de recursos externos e, como efeito, maior parcela de encargos financeiros.

A adoção do conceito de investimento operacional em giro (ou necessidade de capital de giro) para apropriação de despesas financeiras, pode, contudo, conter uma imperfeição. Do esquema apresentado, percebe-se que no investimento operacional em giro não se incluem os investimentos em ativo permanente. Sobretudo o imobilizado pode ter relação direta com as despesas financeiras, pois normalmente trata-se de bens para os quais é necessário maior empenho de capital e, se este for financiado por terceiros, elevará o montante das despesas financeiras.

Os financiamentos destinados à aquisição de imobilizado devem ser identificados da forma mais específica possível com os ativos financiados, a fim de se ter condições de trabalhar os encargos financeiros pontualmente, em função da utilização específica dos bens para cada linha de negócio. Se for possível proceder dessa forma, uma solução viável seria considerar as despesas específicas das linhas de negócio de acordo com o financiamento específico e, para as despesas financeiras incorridas de forma mais genérica, adotar-se-ia a proporcionalização em função dos montantes do investimento operacional em giro empregados em cada atividade.

Nos casos em que não há elementos para a identificação pontual dos financiamentos com as linhas de negócio, há a possibilidade de basear o rateio no total do capital investido que, agrega não apenas os investimentos operacionais, mas também o valor do ativo permanente.

Uma outra alternativa para se atribuir os encargos dos financiamentos referentes às aquisições de ativo imobilizado pode ser a alocação em função de horas de produção ocupadas pelas linhas de negócio. Dessa forma, se há compartilhamento na utilização do bem, e portanto não há como identificar especificamente para a fabricação de que produto o mesmo foi adquirido, pelo menos há como saber em que o grau esse bem é utilizado pelas linhas de negócio, em função das horas demandadas na produção.

Outra ponderação a ser levada em consideração é que a natureza da *joint venture* pressupõe o compartilhamento dos meios de produção entre as linhas de negócio administradas pelos empreendedores individualmente, pois é essa a razão de ser desse tipo de empreendimento. Assim, por vezes não haverá investimentos específicos em meios de produção com finalidade de atender a apenas uma das linhas de negócio, pois o espírito da *joint venture* é exatamente o da reunião de competências. Sendo divididos os meios de produção, a distribuição das despesas financeiras poderia ser efetuada com base no total do capital investido.

j) Variações cambiais ativas

A maior incidência de variações cambiais ativas dá-se sobre créditos junto a clientes do mercado externo. A segregação do resultado da *joint venture* deve levar em conta, portanto, as variações cambiais produzidas pela exportação de cada linha de produto. Uma vez que as faturas de exportação podem ser facilmente identificadas com os produtos, é possível identificar pontualmente o resultado de variação cambial produzido pelos títulos e, dessa forma, atribuí-lo à parte cabível do empreendimento.

Eventualmente operações financeiras podem também produzir variação cambial ativa. Nesse caso, cumpre analisar a relevância do valor no contexto e, dessa forma, proceder o devido rateio baseando-se, neste caso, na proporcionalidade do investimento operacional em giro empenhado em cada linha de negócio.

k) Variações cambiais passivas

As variações cambiais passivas são geralmente produzidas por obrigações decorrentes da aquisição de matérias-primas, insumos ou bens de fornecedores estabelecidos no mercado externo, ou da contratação de financiamentos em moeda estrangeira.

Em se tratando de variações cambiais de natureza comercial, ou seja, que decorrem de passivos junto a fornecedores, é necessário identificar qual linha de negócio da *joint venture* que consome o item importado, a fim de atribuir-lhe o resultado do ajuste cambial das obrigações. Se o mesmo item é utilizado mais de uma linha de negócio, a variação cambial originária das faturas dele decorrentes deve ser rateada; nesse caso, os volumes de consumo do item em cada linha de negócio são um parâmetro adequado.

Se as variações cambiais passivas são produzidas por financiamentos, cumpre tentar identificar a natureza do passivo que está produzindo tal despesa, à

semelhança do anteriormente proposto no item que trata dos encargos sobre financiamentos. Caso não seja possível a identificação pontual dos financiamentos com as linhas de negócio, deve-se adotar como referência o valor do investimento operacional em giro ou o total do capital investido para se proceder o rateio das variações cambiais passivas, tal qual descrito anteriormente na abordagem relacionada aos encargos financeiros.

l) Resultado não operacional

Iudícibus, Martins e Gelbcke (1995, p. 543) afirmam que "exceto por um outro tipo adicional de resultado, somente farão parte dos resultados não operacionais os lucros ou prejuízos na venda ou baixa de ativo permanente". Através desse conceito depreende-se que tais resultados devem ser, regra geral, resultados marginais para a sociedade. Contudo, se a essência do resultado não operacional concentra-se nas baixas de imobilizado, o critério de segregação para as linhas da *joint venture* deve fundamentar-se nos volumes de ativo fixo empenhados em cada linha de negócio do empreendimento.

m) Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro

Toda a discussão contida nos tópicos anteriores conduz à segregação do resultado de acordo com as linhas de negócio da *joint venture*. Fazendo-se a apropriação específica de receitas, custos e despesas quando possível, e adotando-se um critério de rateio quando necessário, seria possível mensurar o resultado de cada parte do empreendimento. Há de se avaliar, por fim, a carga tributária de Imposto de Renda e de Contribuição Social sobre o Lucro incidentes sobre tais resultados. Um raciocínio simples e funcional será o de proporcionalizar o encargo tributário em função do lucro apurado em cada unidade, haja vista ser esta a base fundamental do IRPJ e da CSL. Se eventualmente for possível identificar algum componente das bases tributáveis que possa ser atribuído de

forma específica a alguma das unidades de negócio, o mesmo deve ser feito, no intuito de refinar o critério adotado para o rateio.

3.2. Proposição de métodos de distribuição de resultados

A forma tradicional de distribuição de resultados baseia-se no percentual de participação de cada sócio no montante do capital social do empreendimento. Assim, cada ação de mesma natureza produzirá o mesmo direito para seu detentor em relação aos demais. O artigo 109 da Lei nº 6.404/1976 reza o seguinte:

Art. 109 - Nem o estatuto social nem a assembléia geral poderão privar o acionista dos direitos de:

I - participar dos lucros sociais;

II - participar do acervo da companhia, em caso de liquidação;

(...)

§ 1º - As ações de cada classe conferirão iguais direitos aos seus titulares.

§ 2º - Os meios processos ou ações que a lei confere ao acionista para assegurar os seus direitos não podem ser elididos pelo estatuto ou pela assembléia geral.

Dessa leitura depreende-se o direito igualitário entre os acionistas que possuem o mesmo tipo de ação e o impedimento que o estatuto possa opor-se a tal conceito.

Contudo, à parte o quanto exposto literalmente na legislação societária, as *joint ventures* têm a particularidade que, em se tratando de um empreendimento conjunto, mas com responsabilidades de gestão bastante definidas, pode não ser justo distribuir os lucros proporcionalmente em função da participação dos sócios no capital social, mas de acordo com o desempenho e com o resultado da linha

de negócio sob sua gestão. Sob esse enfoque, torna-se necessário encontrar um mecanismo capaz de fazer justiça entre os acionistas da *joint venture* quando da distribuição dos lucros do empreendimento, observando-se, contudo, os aspectos impostos pela legislação societária. Some-se a isto o fato que a solução deve ensejar menor carga tributária possível, pois, dependendo das circunstâncias, a mesma pode inviabilizar a implementação da solução encontrada.

As propostas que seguem consistem em alternativas para possibilitar a distribuição dos lucros entre os acionistas da *joint venture* de acordo com o resultado apurado em cada linha de negócio.

3.2.1. Ajuste por "*wrong pocket*"

Literalmente a expressão significa "ajuste por bolso errado". Se a distribuição de dividendos deve respeitar a proporcionalidade das participações no capital social, há a alternativa da sociedade proceder dessa forma a distribuição dos lucros e, posteriormente, fora da sociedade, os sócios fazerem um ajuste de contas, de forma que um "devolveria" ao outro a parcela dos lucros que recebera, em tese, indevidamente.

A adoção dessa sistemática de ajuste implica que os sócios devem manter um acordo que extrapola os limites legais da sociedade. Para esta, a operação seria como da forma tradicional, segundo a qual cada investidor é remunerado em função do número de ações ou cotas que possui. Os investidores, por outro lado, haveriam de chegar a um acordo sobre qual parcela do resultado realmente caberia a cada um em função do desempenho das linhas de negócio e, a partir daí, acertariam financeiramente as contas. Entretanto, a operação, se implementada dessa forma, pode produzir efeitos tributários para os sócios, com impactos distintos se os mesmos são pessoas físicas ou jurídicas.

Se os sócios são pessoas físicas, a transferência de recursos financeiros de um para outro caracterizaria uma doação, haja vista que entre as pessoas físicas

haveria a característica da gratuidade. Em sendo assim, cabe questionamento quanto à possível tributação do rendimento na declaração de quem recebe a doação e quanto à dedutibilidade da despesa para o doador.

Acerca do rendimento, assim dispõe o Regulamento do Imposto de Renda (Decreto nº 3.000/1999):

CAPÍTULO II

RENDIMENTOS ISENTOS E NÃO TRIBUTÁVEIS

Art. 39. Não entrarão no cômputo do rendimento bruto:

(...)

XV - o valor dos bens adquiridos por doação ou herança;

Embora o texto do Regulamento tenha feito menção expressa a bens, o Boletim Central Extraordinário da Secretaria da Receita Federal - BCE SRF nº 59, de 1989, esclareceu que o mesmo tratamento aplica-se também a doações recebidas em espécie.

Para o doador, os recursos financeiros transferidos a outrem não poderão ser considerados como deduções na Declaração de Imposto de Renda. Para as pessoas físicas a premissa é que todos os gastos passíveis de dedução na apuração da base tributável estão elencadas na legislação, de forma que a mesma é exaustiva e não apenas exemplificativa. Dessa forma, dado que não há menção expressa na legislação acerca das possibilidades de dedução, não se pode fazê-lo. Com efeito, assim dispõe o Regulamento do Imposto de Renda (Decreto nº 3.000/1999):

Art. 73. Todas as deduções estão sujeitas a comprovação ou justificação, a juízo da autoridade lançadora.

§1º Se forem pleiteadas deduções exageradas em relação aos rendimentos declarados, ou se tais deduções não forem cabíveis, poderão ser glosadas sem a audiência do contribuinte.

Da análise exposta percebe-se que o ajuste de contas entre sócios pessoas físicas poderia ser efetuado sem maiores problemas, pois, desde que devidamente documentada e comprovada, a transferência dos recursos de um para o outro não produziria impactos tributários no sentido de onerar os investidores.

Se os sócios são pessoas jurídicas, entretanto, os efeitos tributários oriundos do ajuste de contas são relevantes. Se for efetuada a transferência de recursos de forma gratuita de uma empresa para outra, haveria o entendimento que, decorrendo de mera liberalidade, a despesa correspondente seria indedutível nas bases de Imposto de Renda e de Contribuição Social sobre o Lucro da empresa doadora. Higuchi e Higuchi (2001, p. 194) explicam que:

A partir de 01-01-96, somente são dedutíveis as doações para projetos culturais de que trata a Lei nº 8.313/91, as efetuadas para instituições de ensino e pesquisa cuja criação tenha sido autorizada por lei federal e que preencham os requisitos dos incisos I e II do art. 213 da CF e as efetuadas a entidades civis, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados e dependentes da pessoa jurídica doadora ou em benefício da comunidade local.

Expressamente a legislação delineou três tipos de doação cujas despesas podem ser consideradas dedutíveis: doações a espetáculos de caráter cultural e artístico, doações a entidades de ensino e pesquisa e doações a entidades civis sem fins lucrativos. Como se percebe, a doação pretendida para acerto de contas entre os sócios não possibilitaria a redução das bases tributáveis da empresa doadora.

Por outro lado, a empresa recebedora da doação teria que tributar a receita correspondente. Sobre o assunto, Higuchi e Higuchi (2001, p. 179) argumentam:

As doações feitas por pessoas físicas ou por pessoas jurídicas de direito privado integram o resultado não operacional.

(...)

O valor da doação recebida por pessoa jurídica, ainda que domiciliada no exterior a doadora, é resultado de transação eventual para a donatária, sujeito à incidência do imposto de renda, como parcela do lucro.

Somando-se as alíquotas de Contribuição Social, Imposto de Renda, contribuição PIS e contribuição COFINS, pode-se chegar à carga tributária de até 38,65% sobre o valor da doação recebida. Considerando que a empresa doadora não poderá usufruir de nenhum benefício fiscal em virtude da doação, há um elevado custo tributário em se fazer o ajuste de contas entre os sócios quando se trata de pessoas jurídicas.

Se um sócio pessoa física destina recursos para a um sócio pessoa jurídica no intuito de promover o ajuste de contas relacionado à distribuição dos lucros da *joint venture*, haveria o mesmo custo tributário, pois o valor eventualmente desembolsado não produziria efeitos na declaração da pessoa física doadora e a receita registrada na pessoa jurídica seria gravada com o ônus tributário de até 38,65%.

Na hipótese de uma pessoa jurídica efetuar a doação em favor de uma pessoa física, o rendimento correspondente não constituiria a base de cálculo tributável da pessoa física. Contudo, a despesa com doação registrada na pessoa jurídica não poderia ser considerada dedutível, pois o entendimento é que tratar-se-ia de mera liberalidade da empresa para com terceiros.

De todo o exposto, depreende-se que o ajuste da distribuição de lucros entre os sócios fora da sociedade é factível do ponto de vista operacional, pois as partes poderiam fazer exercer o quanto acordado entre elas. Entretanto, merece atenção a questão da carga tributária inerente à operação entre os sócios, principalmente se houver pessoas jurídicas envolvidas na transação.

3.2.2. Distribuição de lucros desproporcionalmente à participação societária

Se a natureza do processo de gestão da *joint venture* pressupõe que a formação do resultado da empresa consiste no somatório de resultados alcançados de forma independente pelos gestores das linhas de negócio, e pertencendo essas linhas de negócio a acionistas distintos, a distribuição dos lucros deve considerar a possibilidade de se determinar o montante cabível a cada investidor não com base no percentual de participação no capital social, mas em função dos resultados efetivamente alcançados por cada segmento do empreendimento. A implementação de tal possibilidade exige cuidadosa análise da legislação societária, a fim de não se estabelecer um processo de remuneração dos acionistas que desrespeite os ditames legais.

Apurado o lucro da sociedade, e sendo o mesmo segregado em função do desempenho das linhas de negócio, o objetivo seria distribuir os montantes diretamente aos respectivos acionistas, sem a necessidade da observância da participação percentual de cada um no negócio como um todo. Haveria de ser considerada inclusive a possibilidade de remunerar apenas um dos investidores, caso uma das linhas de negócio tenha produzido lucro e as outras prejuízo.

Cabe analisar a possibilidade de que a distribuição ocorra de maneira desproporcional à participação dos sócios no capital social. O artigo 109 da Lei nº 6.404/1976 assim dispôs acerca do direito do acionista em relação à participação nos lucros:

Art. 109 - Nem o estatuto social nem a assembléia geral poderão privar o acionista dos direitos de:

I - participar dos lucros sociais;

Como se percebe, a lei impede que o estatuto ou a assembléia venham a privar o acionista da participação nos lucros. Isto não quer dizer, entretanto, que o

acionista não possa abrir mão de sua participação nos lucros sociais. O que a lei veda, pois o direito à participação nos lucros é da essência da natureza contratual da sociedade, é que, por decisão de terceiros, o acionista seja privado desse seu direito.

Ao dispor sobre os dividendos, assim estabeleceu o artigo 202 da Lei nº 6.404/1976:

Art. 202 - Os acionistas têm direito de receber como dividendo obrigatório, em cada exercício, a parcela dos lucros estabelecida no estatuto, ou, se este for omissivo, metade do lucro líquido do exercício diminuído ou acrescido dos seguintes valores:

I - quota destinada à constituição da reserva legal;

II - importância destinada à formação de reservas para contingências, e reversão das mesmas reservas formadas em exercícios anteriores;

III - lucros a realizar transferidos para a respectiva reserva, e lucros anteriormente registrados nessa reserva que tenham sido realizados no exercício.

§ 1º - O estatuto poderá estabelecer o dividendo como porcentagem do lucro ou do capital social, ou fixar outros critérios para determiná-lo, desde que sejam regulados com precisão e minúcia e não sujeitem os acionistas minoritários ao arbítrio dos órgãos de administração ou da maioria. (grifado)

A redação do parágrafo 1º alude à possibilidade de alguma liberdade quanto à remuneração dos acionistas através do dividendo, pois, poderiam ser fixados "outros critérios para determiná-lo". Pode residir alguma dúvida se o dispositivo legal específico refere-se unicamente à determinação do montante dos lucros a

ser distribuído, ou se possibilita a prerrogativa de os acionistas deliberarem a distribuição entre si da forma como melhor lhes convier.

Requião (1991, p. 295) esclarece que "é nula a sociedade que atribui somente a um sócio a totalidade dos lucros ou das perdas". Essa nulidade já era expressa no Código Comercial Brasileiro (Lei nº 556, de 25 de junho de 1850):

Art. 288 - É nula a sociedade ou companhia em que se estipular que a totalidade dos lucros pertença a um só dos associados, ou em que algum seja excluído, e a que desonerar de toda a contribuição nas perdas as somas ou efeitos entrados por um ou mais sócios para o fundo social.

Embora a parte primeira do Código Comercial, na qual estava contido o artigo 288 tenha sido revogada pela Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, a mesma idéia de nulidade em função da distribuição unilateral de lucros foi preservada no novo texto legal que instituiu o novo Código Civil no Brasil:

Art. 1.008. É nula a estipulação contratual que exclua qualquer sócio de participar dos lucros e das perdas.

Não obstante o disposto nos textos legais, ensina Requião (1991, p. 295):

É claro que a distribuição dos lucros, como a das perdas, pode ser efetuada não igualmente, fora da proporção da contribuição dos sócios para o capital social. A proporcionalidade de distribuição dos lucros pode, de fato, não ser pactuada de modo igual, sendo atribuída a um sócio, por motivos particulares, participação nos lucros maior do que a conferida aos outros, embora o valor da contribuição seja o mesmo ou até inferior.

Como explica Requião (1991, p.295), tal conceito não é novo no direito:

Essa solução era conhecida e admitida desde o direito romano, tanto que as Institutas de Justiniano ensinavam que "nunca, com efeito, se duvidou da validade dessa convenção, em que, de dois associados, um tenha as duas terças partes dos ganhos e das perdas, e, o outro, somente a terceira."

De acordo com o autor, é então possível a distribuição dos dividendos desproporcionalmente à participação no capital social, desde que o critério seja estabelecido em acordo entre os acionistas. Ressalte-se que é necessário o estabelecimento de critérios justos e fundamentados para se estabelecer os critérios de repartição dos lucros, a fim de não prejudicar um dos investidores. Nesse sentido, conclui Requião (1991, p. 296):

O que não se permite é a sociedade leonina, na qual os lucros ou perdas corram a favor ou a cargo de um sócio apenas, pois então inexistente a sociedade. Como decidiu um tribunal francês, "a sociedade comporta, essencialmente, como condição de sua existência, a repartição entre os associados dos lucros obtidos em comum".

No mesmo sentido, o ensinamento de Borba (2003, p. 356) aborda a possibilidade da distribuição desproporcional, alertando, contudo, para a necessidade da existência de um fundamento para tanto:

A decisão dos sócios determinando a desproporcionalidade entre participação no capital e nos lucros deverá, no entanto, pautar-se em limites razoáveis e até contratualmente justificados, a fim de não resvalar para uma zona fronteira da situação de nulidade configurada no artigo 288. (do Código Comercial)

Além dos argumentos apresentados pelos autores anteriormente citados, é fundamental ressaltar que o novo Código Civil Brasileiro, instituído em 2002 pela Lei nº 10.406/2002 incluiu novas e importantes disposições acerca dos atos praticados pelos acionistas ou sócios de um empreendimento.

Em relação à distribuição de lucros, o Código menciona a possibilidade que o contrato ou estatuto estipule o quanto caberá a cada sócio:

Art. 997. A sociedade constitui-se mediante contrato escrito, particular ou público, que, além de cláusulas estipuladas pelas partes, mencionará:

(...)

VII - a participação de cada sócio nos lucros e nas perdas;

(...)

Parágrafo único. É ineficaz em relação a terceiros qualquer pacto separado, contrário ao disposto no instrumento do contrato.

Igualmente relevante na discussão é o detalhe contido no artigo 1.007:

Art. 1.007. Salvo estipulação em contrário, o sócio participa dos lucros e das perdas, na proporção das respectivas quotas, mas aquele, cuja contribuição consiste em serviços, somente participa dos lucros na proporção da média do valor das quotas. (grifado)

Ressalte-se que o texto inicia-se com "salvo estipulação em contrário...". Ou seja, fica clara a permissividade que se estabeleça outro critério para distribuição dos lucros que não a proporção das quotas, desde que o mesmo seja precedentemente pactuado entre os investidores.

O disposto no artigo 1.071 do mesmo Código reforça ainda mais a tese:

Art. 1.071. Dependem da deliberação dos sócios, além de outras matérias indicadas na lei ou no contrato:

(...)

IV - o modo de sua remuneração, quando não estabelecido no contrato;

A solução proposta para a distribuição de dividendos na *joint venture* em parcela desproporcional à participação no capital social implicaria portanto em fazer constar no estatuto ou contrato social a menção que os lucros serão distribuídos de acordo com os resultados efetivamente apurados em cada linha de negócio, sendo tais resultados atribuídos ao sócio respectivo. Por outro lado, ao final de cada exercício, tal demonstrativo de resultados, segregado de acordo com as unidades do empreendimento, seria formalmente submetido aos sócios em assembléia, a fim que fosse formalizada sua aprovação e conseqüentemente a distribuição aos acionistas. A idéia é que o estatuto estabeleça que o critério de distribuição é baseado no lucro das unidades e determine as premissas segundo as quais o mesmo deve ser apurado. Em complemento, e de forma específica, haveria um acordo formal entre as partes acerca do encerramento de determinado exercício.

A natureza jurídica da *joint venture*, se sociedade anônima ou limitada, pode também implicar em algum efeito na solução sob análise. Em se tratando de empresas limitadas ou de sociedades anônimas de capital fechado, há sempre um número restrito de sócios. Dessa forma, os ajustes necessários no estatuto social e, posteriormente, a aprovação das demonstrações financeiras e dos critérios para a distribuição de lucros por unidade da *joint venture* seriam facilitadas, haja vista que a sociedade, nestes casos, não comportaria sócios minoritários que, eventualmente, poderiam ser contrários ao quanto estabelecido entre as partes.

Se a *joint venture* é constituída sob a forma de sociedade anônima de capital aberto, isto é, um tipo de empresa que pode ter ações cotadas em bolsas de valores e livremente negociáveis no mercado, o acordo societário acerca da distribuição desproporcional dos lucros poderia estar comprometido, pois os sócios minoritários sempre teriam a possibilidade de argüir que foram prejudicados pelo critério determinado pelos demais acionistas.

Ressalte-se porém que não é usual a constituição de uma *joint venture* como sociedade anônima de capital aberto, pois normalmente os sócios reúnem-se sob

esse tipo de empreendimento com um fim bastante específico. Além disso, são bem delineadas as competências de cada sócio nos negócios da empresa, sendo-lhes atribuídos objetivos, responsabilidades e, em consequência, os resultados. Dado que o investidor de mercado de uma sociedade de capital aberto não participa da gestão, mas tão somente busca remunerar seu investimento através de uma espécie de "aplicação" na empresa, ele não possui, por natureza, o tipo de perfil que se busca quando da formação de um empreendimento sob a ótica de uma *joint venture*.

Toda a argumentação tecida anteriormente, bem como os fundamentos legais apresentados, referem-se sempre à distribuição de dividendos. Uma vez que os sócios podem ser remunerados também na forma de juros sobre o capital próprio, cumpre analisar a viabilidade das alegações à luz dessa figura jurídica como forma de remuneração dos investidores.

Não obstante a nomenclatura de "juros", a natureza jurídica do instituto é de forma de distribuição dos lucros sociais. A Lei nº 9.249/1995, que dispõe sobre assuntos de ordem tributária, apenas cuidou de instituir tais juros como forma de remuneração do capital para fixação de limites de dedutibilidade da respectiva despesa nas apurações de Imposto de Renda e de Contribuição Social sobre o Lucro. As disposições contidas nos parágrafos 1º e 7º do artigo 9º da Lei nº 9.249/1995 reforçam tal entendimento, na medida em que relacionam os juros sobre o capital com os lucros e dividendos. Com efeito, dizem os referidos dispositivos:

Art. 9º - A pessoa jurídica poderá deduzir, para efeitos da apuração do lucro real, os juros pagos ou creditados individualizadamente a titular, sócios ou acionistas, a título de remuneração do capital próprio, calculados sobre as contas do patrimônio líquido e limitados à variação, pro rata dia, da Taxa de Juros de Longo Prazo - TJLP.

§ 1º - O efetivo pagamento ou crédito dos juros fica condicionado à existência de lucros, computados antes da dedução dos juros, ou de lucros acumulados e reservas de lucros, em montante igual ou superior ao valor de duas vezes os juros a serem pagos ou creditados.

(...)

§ 7º - O valor dos juros pagos ou creditados pela pessoa jurídica, a título de remuneração do capital, próprio, poderá ser imputado ao valor dos dividendos de que trata o Art. 202 da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, sem prejuízo do disposto no § 2º.

A vinculação é claramente estabelecida: a razão de se restringir o pagamento dos juros sobre o capital à existência de lucros é justamente o fato de que são aqueles uma espécie destes últimos. Esta natureza é tão patente que a própria lei admite que o valor pago a título de juros, por representarem verdadeira distribuição de resultados, seja imputado aos dividendos, que nada mais são do que a maneira que tem a sociedade de distribuir seus resultados.

No mesmo sentido, Carvalhosa (2002, p. 522) afirma que "os juros sobre o capital próprio pagos ou creditados ao acionista constituem inequivocamente distribuição de resultado, integrando o valor total pago como dividendos".

A Comissão de Valores Mobiliários esposou esse mesmo entendimento através da Deliberação CVM nº 207, de 13 de dezembro de 1996. Nos considerandos deste ato está disposto:

Considerando:

a) que o artigo 9º da Lei nº 9.249/1995 instituiu a figura dos juros sobre o capital próprio, permitindo a sua dedutibilidade para efeitos de apuração do lucro real;

b) que, no conceito de lucro da lei societária, remuneração do capital próprio, paga/creditada aos acionistas, configura distribuição de resultado e não despesa;

c) que o § 7º do art. 9º da referida lei veio reforçar essa interpretação, ao permitir que esses juros possam ser imputados ao valor do dividendo obrigatório, estabelecido no art. 202 da lei societária;

Do texto emanado da CVM percebe-se também a clara concordância daquele órgão que a distribuição de juros sobre o capital próprio aos acionistas constitui, na essência, uma forma de distribuição de dividendos.

Sob o entendimento que tanto os juros sobre o capital próprio quanto os dividendos constituem distribuição de lucros como forma de remuneração do capital dos acionistas, a eles aplicam-se os mesmos argumentos que fundamentam o modelo proposto de distribuição de lucros desproporcionalmente à participação dos investidores no capital social.

3.2.3. Ajuste de preços em transações "*intercompany*"

Por vezes as *joint ventures* mantêm transações comerciais com seus sócios, evidentemente quando se trata de sócios pessoas jurídicas. Dependendo das atividades da *joint venture* e dos sócios, podem ser comuns operações de compra e venda de mercadorias ou de prestação de serviços entre empresa investida e investidora. Dessa forma, uma possibilidade de destinar o resultado do empreendimento na proporção que os sócios de fato têm direito em função do resultado que alcançam com sua gestão é através dos preços estabelecidos nas transações entre as duas empresas.

Se parcela do lucro deve ser destinada a um dos sócios, a idéia é que quando este efetua vendas ou presta serviços para a *joint venture* tenha condições de

embutir no preço da operação um valor a título de repasse dos resultados da investida. Assim, o lucro estaria sendo distribuído através do preço praticado. Por outro lado, se o investidor é o adquirente das mercadorias ou o tomador do serviço, teria direito de contratar a operação a preços inferiores, de forma que o lucro estaria lhe sendo repassado através de um custo menor na operação.

Raciocínio semelhante deveria ocorrer quanto o sócio da *joint venture* tivesse que arcar com parte do prejuízo do empreendimento, correspondente ao resultado da linha de negócio sob sua responsabilidade. Nessa hipótese, a operação de venda ou de serviço deveria ter seu preço majorado quando o acionista da *joint venture* fosse o contratante da operação, de forma a melhorar o resultado da *joint venture* pelo incremento de receitas na sociedade, compensando, assim, o prejuízo anteriormente apurado. No caso da *joint venture* estar adquirindo as mercadorias ou tomando serviços de seu acionista, deveria fazê-lo a preços inferiores, a fim de que o menor custo representasse o repasse o prejuízo do empreendimento a seu investidor.

Além de requerer que existam de fato operações corriqueiras e justificáveis entre *joint venture* e sociedade investidora para que a implementação dessa estratégia de distribuição de resultados seja factível, os aspectos tributários que envolvem a operações devem ser minuciosamente analisados. A questão tributária é de grande relevância porque dependendo da forma como a operação é implementada, ela pode ser onerada em demasia em relação à incidência de impostos e contribuições quando o preço da operação é majorado, ou a transação pode implicar em contingências fiscais em função de insuficiência de recolhimento de tributos nos casos em que reduz-se o preço da operação.

A legislação do Imposto de Renda cuidou de regulamentar o que ficou conhecido como "distribuição disfarçada de lucros" termo que, aliás, é expresso no Regulamento do Imposto de Renda.

O artigo 464 do Decreto nº 3.000, de 26 de dezembro de 1999, elencou os casos em que, sob a ótica tributária, ocorre a distribuição disfarçada de lucros:

Art. 464. Presume-se distribuição disfarçada de lucros no negócio pelo qual a pessoa jurídica:

I - aliena, por valor notoriamente inferior ao de mercado, bem do seu ativo a pessoa ligada;

II - adquire, por valor notoriamente superior ao de mercado, bem de pessoa ligada;

III - perde, em decorrência do não exercício de direito à aquisição de bem e em benefício de pessoa ligada, sinal, depósito em garantia ou importância paga para obter opção de aquisição;

IV - transfere a pessoa ligada, sem pagamento ou por valor inferior ao de mercado, direito de preferência à subscrição de valores mobiliários de emissão de companhia;

V - paga a pessoa ligada aluguéis, *royalties* ou assistência técnica em montante que excede notoriamente ao valor de mercado;

VI - realiza com pessoa ligada qualquer outro negócio em condições de favorecimento, assim entendidas condições mais vantajosas para a pessoa ligada do que as que prevaleçam no mercado ou em que a pessoa jurídica contrataria com terceiros.

A leitura dos incisos I e II esclarece que a caracterização da distribuição disfarçada de lucros fundamenta-se na confrontação dos preços praticados entre pessoas ligadas com os preços de mercado. A concepção é que as práticas de preços não devem ser contaminadas por objetivos que visem objetivamente a redução do Imposto de Renda das empresas. O conceito é que o preço deve ser compatível com aquele que seria praticado em transações com terceiros, como se depreende do inciso VI do artigo 464.

Caso seja caracterizada a distribuição disfarçada de lucros, o valor excedente de custos presente na operação não será considerado despesa dedutível para fins de determinação das bases de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social. A esse respeito, assim dispôs o Regulamento do Imposto de Renda (Decreto nº 3.000/1999):

Art. 467. Para efeito de determinar o lucro real da pessoa jurídica:

I - nos casos dos incisos I e IV do art. 464, a diferença entre o valor de mercado e o de alienação será adicionada ao lucro líquido do período de apuração;

II - no caso do inciso II do art. 464, a diferença entre o custo de aquisição do bem pela pessoa jurídica e o valor de mercado não constituirá custo ou prejuízo dedutível na posterior alienação ou baixa, inclusive por depreciação, amortização ou exaustão;

III - no caso do inciso III do art. 464, a importância perdida não será dedutível;

IV - no caso do inciso V do art. 464, o montante dos rendimentos que exceder ao valor de mercado não será dedutível;

V - no caso do inciso VI do art. 464, as importâncias pagas ou creditadas à pessoa ligada, que caracterizarem as condições de favorecimento, não serão dedutíveis.

Em se adotando a estratégia de distribuição de lucros da *joint venture* através da manipulação dos preços, é necessário portanto verificar a compatibilidade do preço praticado com as práticas de mercado. Observe-se que a operação não é inviabilizada se o preço for inferior ao de mercado, pois a legislação não proíbe, e nem poderia, a operação; ela apenas será mais onerosa do ponto de vista de Imposto de Renda e Contribuição Social, visto que parte dos custos tornar-se-ia indedutível nas bases tributáveis.

Não obstante o estabelecido nos textos legais citados, há outros argumentos que podem ser invocados para evitar a tipificação da indedutibilidade, haja vista que a operação não teria a intenção deliberada de reduzir a carga tributária das empresas, mas tão somente de fazer justiça à distribuição de lucros da *joint venture*, face a características particulares desse tipo de empreendimento. Nesse sentido, proferiu o Acórdão nº 101-74.667/1983 do 1º Concelho de Contribuintes:

Se os negócios não são efetuados com o único propósito de escapar do tributo, mas sim efetuados com objetivos econômicos e empresariais verdadeiros, embora com recursos às formas jurídicas que proporcionam maior economia tributária, há elisão fiscal e não evasão ilícita.

A expressão "notoriamente diferente do valor de mercado", situação que caracteriza a distribuição disfarçada de lucros poderia trazer alguma subjetividade, dado que o valor de mercado de uma transação não é algo tão facilmente passível de apuração. Assim, as decisões acerca de recursos relacionados à comprovação do valor de mercado tem caminhado no sentido que caberá ao Fisco provar que houve manipulação do valor da transação. O Acórdão nº 107-745/1993 do 1º Conselho de Contribuintes assim tratou a questão:

Nos casos em que a distribuição disfarçada de lucros se evidencie com base em alienação de bem por valor notoriamente inferior ao de mercado, a teor do disposto no inciso I do art. 367 do RIR/80, a prova do valor de mercado há de ser produzida pelo Fisco, para que se possa concluir, ou não, pela materialização da hipótese.

A 1ª Vara da Justiça Federal em São Paulo também proferiu decisão no mesmo sentido, ao julgar uma Ação Ordinária (1982):

A distribuição disfarçada de lucros apenas ocorre quando a alienação é convencionada por preço notoriamente inferior ao de mercado, inexistindo quando não há prova concludente de sua ocorrência.

Além dos aspectos inerentes à distribuição disfarçada de lucros, a legislação do Imposto de Renda e da Contribuição Social estabeleceu rígidos controles de preços nas transações entre pessoas vinculadas quando se trata de operações de importação e de exportação. Dessa forma, se a *joint venture* ou o acionista encontra-se estabelecido fora do Brasil, há de observar também as normas conhecidas como "preços de transferência".

A partir do ano-calendário 1997, foram introduzidas no Brasil as normas legais relacionadas com Preços de Transferência, ou como internacionalmente conhecido, *Transfer Pricing*. Essas normas têm por objetivo básico regular as operações relacionadas às transações de comércio exterior realizadas entre empresas sediadas no Brasil e pessoas consideradas vinculadas residentes e domiciliadas no exterior.

As disposições relativas aos Preços de Transferência foram estabelecidas nos artigos 18 a 24 da Lei n.º 9.430, de 27 de dezembro de 1996, posteriormente regulamentada, no que tange a esse assunto, pelas Instruções Normativas da SRF n.º 38/1997, n.º 32/2001 e n.º 243/2002.

Na Exposição de Motivos do Projeto de Lei 2.448-B, de 1996, que originou a Lei n.º 9.430/1996, assim foi justificada a introdução desses princípios na legislação brasileira:

As normas contidas nos arts. 18 a 24 representam significativo avanço da legislação nacional face ao ingente processo de globalização, experimentado pelas economias contemporâneas. No caso específico, em conformidade com regras adotadas nos países integrantes da OCDE, são propostas normas que possibilitam o controle dos denominados "Preços de Transferência", de forma a evitar a prática, lesiva aos interesses nacionais, de transferências de resultados para o exterior, mediante a manipulação dos preços pactuados nas importações

ou exportações de bens, serviços ou direitos, em operações com pessoas vinculadas, residentes ou domiciliadas no exterior.”

Dessa forma, a partir do ano-calendário 1997, segundo as disposições da Lei 9.430/1996, para efeito da legislação do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro, a dedutibilidade de custos de bens e direitos importados e o reconhecimento de receitas e rendimentos derivados da exportação, em operações praticadas por pessoa física ou jurídica residente ou domiciliada no Brasil, com pessoa jurídica domiciliada no exterior, consideradas vinculadas, deverá observar uma série de critérios no estabelecimento dos preços praticados nessas transações. Assim, o preço de transferência é aquele legalmente admitido pelas autoridades fiscais brasileiras para as operações de comércio exterior entre as pessoas vinculadas.

Se o ajuste de contas entre a *joint venture* de seus acionistas for operacionalizado através de transações que envolvam exportações e importações devem, portanto, ser observadas também as normas que fixam parâmetros para se determinar o "preço justo" da operação, sob o princípio que as normas internacionais batizaram de "princípio *arm's lengths*", através do qual as transações entre pessoas vinculadas devem observar estritamente as práticas de mercado, adotando-se preços que seriam normalmente praticados em operações entre pessoas não vinculadas. É o princípio do preço isento de interesses.

Além dos aspectos inerentes ao lucro real, que se presta às apurações de Imposto de Renda e de Contribuição Social, o planejamento da operação descrita deve atentar-se também para as legislações do IPI e do ICMS, uma vez que esses impostos incidem diretamente sobre o valor da venda.

Em relação ao IPI, há de se considerar se o preço determinado entre a *joint venture* e seus investidores é adequado sob a ótica fiscal. Como o valor da operação constitui a base de cálculo do IPI, majorar ou reduzir o valor da operação para "distribuir lucros", pode, eventualmente, levar ao recolhimento excessivo do tributo ou colocar a empresa diante de um risco fiscal se a base de

cálculo for subestimada. O Decreto nº 2.637/1998, de 25 de junho de 1998, também conhecido como Regulamento do IPI (1998) - RIPI, assim dispõe sobre a base de cálculo do imposto:

Art. 118 - Salvo disposição em contrário deste Regulamento, constitui valor tributável:

I - dos produtos de procedência estrangeira:

a) o valor que servir ou que serviria de base para o cálculo dos tributos aduaneiros, por ocasião do despacho de importação, acrescido do montante desses tributos e dos encargos cambiais efetivamente pagos pelo importador ou dele exigíveis;

b) o valor total da operação de que decorrer a saída do estabelecimento equiparado a industrial;

II - dos produtos nacionais, o valor total da operação de que decorrer a saída do estabelecimento industrial ou equiparado a industrial.

§ 1º - O valor da operação referido nos incisos I, alínea "b" e II, compreende o preço do produto, acrescido do valor do frete e das demais despesas acessórias, cobradas ou debitadas pelo contribuinte ao comprador ou destinatário.

Ao analisar os aspectos conceituais da base de cálculo do IPI, Reis (1999, p. 149) afirma que:

Em se tratando de produtos nacionais, o valor tributável corresponde ao valor total da operação de que decorrer a saída do estabelecimento industrial ou equiparado a industrial. Na determinação desse valor, o sujeito passivo antes precisa aferir o custo industrial. A composição dos custos é formada pelos custos da matéria-prima, do produto intermediário, da mão-de-obra e dos gastos gerais de fabricação. Enquanto o sujeito passivo não

obtém o valor desses custos, ele não tem condições de determinar o preço de venda do produto, e, por conseguinte, o valor do IPI.

Note-se que no conceito indicado neste trabalho não se estabelece limitação do preço em relação a valores de mercado como estava presente da legislação do Imposto de Renda. Entretanto, também aqui a legislação cuidou de resguardar os interesses do Fisco ao determinar um valor tributável mínimo na operação. Dispõe o Regulamento do IPI (Decreto nº 2.637/1998):

Art. 123 - O valor tributável não poderá ser inferior:

I - ao preço corrente no mercado atacadista da praça do remetente:

- a) quando o produto for destinado a outro estabelecimento do próprio remetente ou a estabelecimento de firma com a qual mantenha relação de interdependência;
- b) quando o produto no caso de industrialização por encomenda, sem ter sido remetido ao estabelecimento encomendante, for adquirido pelo próprio industrializador;

II - a noventa por cento do preço de venda aos consumidores, não inferior ao previsto no inciso anterior, quando o produto for remetido a outro estabelecimento da mesma empresa, desde que o destinatário que opere exclusivamente na venda a varejo;

III - ao custo de fabricação do produto, acrescido dos custos financeiros e dos de venda, administração e publicidade, bem assim do seu lucro normal e das demais parcelas que devam ser adicionada ao preço da operação, no caso de produtos saídos do estabelecimento industrial, ou equiparado a industrial, com destino a comerciante autônomo, ambulante ou não, para venda direta a consumidor;

IV - ao preço corrente no mercado atacadista da praça do executor da operação, quando os produtos, partes ou peças utilizados na operação referida no inciso VIII do Art. 5º forem de sua própria fabricação ou importação;

V - ao preço normalmente cobrado, em operações semelhantes, de outros estabelecimentos que não pertençam ao executor da encomenda nem com ele mantenham relação de interdependência, quando, na industrialização de produtos por encomenda, o imposto for exigido do estabelecimento que executar a industrialização;

VI - a setenta por cento do preço da venda a consumidor no estabelecimento moageiro, nas remessas de café torrado a comerciante varejista que possua atividade acessória de moagem

Reis (1999, p.151) comenta ainda que:

O RIPI, ao conceder ao sujeito passivo a faculdade de determinar o valor tributável, também estabelece parâmetros para que este valor esteja de acordo com a realidade econômica, vale dizer, com a realidade de mercado, a fim de evitar evasão fiscal através da prática de subfaturamento.

Na venda de mercadorias entre a *joint venture* e seus sócios pessoas jurídicas haverá normalmente a incidência também de ICMS, o qual deve ser destacado no documento fiscal que acompanha a mercadoria. Se é cogitada a hipótese de balancear a distribuição de resultados via preços de venda, necessária se faz também a análise acerca dos efeitos do ICMS na operação.

A Lei Complementar nº 87, de 16 de setembro de 1996 definiu que, na venda de mercadorias, a base de Cálculo do ICMS será o valor da operação acrescido dos demais valores debitados ao adquirente da mercadoria. Por valor da operação entende-se o preço acordado entre as partes na transação, o qual consta do

documento fiscal que acoberta o trânsito da mercadoria entre os estabelecimentos vendedor e adquirente.

Ao discorrer sobre a base de cálculo do ICMS, Melo (2000, p. 160) explica que:

No caso específico do ICMS, a base de cálculo deve representar a quantificação compreendida na "operação mercantil", e na "prestação de serviços de transporte interestadual/intermunicipal, e de comunicação", ou seja, o valor das mercadorias e o preço dos serviços, respectivamente.

Sob esse aspecto, o preço ajustado entre a *joint venture* e seus acionistas seria a própria base de cálculo do ICMS, não havendo, a princípio, empecilhos ao arranjo dos preços com finalidade de ajustar a distribuição de resultados.

Nota-se, entretanto, que a legislação do ICMS de alguns Estados estabelece um limite mínimo para se considerar a base de cálculo do imposto. Nesses casos, a legislação estabelece que a base de cálculo não poderá ser inferior ao custo da mercadoria ou do serviço.

Todavia, os efeitos dessa limitação imposta pelos Estados tem sido contestada judicialmente, haja vista que a Lei Complementar e a própria Constituição, hierarquicamente superiores aos Decretos Estaduais na esfera legislativa, não estabeleceram que base de cálculo do ICMS estivesse atrelada ao custo. Uma vez que os Estados legislam apenas no sentido de regulamentar o imposto, não poderiam extrapolar o quanto estabelecido na legislação complementar e constitucional.

Nesse sentido, ensina Melo (2000, p. 159) que:

A base de cálculo deve ater-se, irrestritamente, ao parâmetros constitucionais e, peremptoriamente, ao fato imponível, sendo que a circunstância da Constituição não ter, especificamente, indicado as bases de cálculo dos tributos não significa que o legislador

ordinário esteja livre para quantificá-los, como melhor lhe aprouver.

Sobre o faturamento decorrente da venda de mercadorias as pessoas jurídicas devem ainda pagar as Contribuições PIS e COFINS. A base de cálculo de ambas é o faturamento, assim entendido o preço que consta nas notas de venda das mercadorias.

Sobre as bases de cálculo das Contribuições PIS e COFINS, Fabretti (1997, p. 192) explica que:

O faturamento do mês, assim considerada a receita bruta definida pela legislação do Imposto de Renda, proveniente da venda de bens nas operações de conta própria, do preço dos serviços prestados e do resultado auferido nas operações de conta alheia. Na receita bruta não se incluem as vendas canceladas, os descontos incondicionais concedidos, o IPI e o ICMS retido pelo vendedor dos bens ou prestador dos serviços na condição de substituto tributário.

Em se tratando dessas contribuições, a legislação não estabeleceu valores mínimos a serem tributados, de forma que os preços estabelecidos entre *joint venture* e acionistas não prejudicaria as bases de cálculo.

3.2.4. Anulação do resultado da *joint venture*

Dadas as dificuldades muitas vezes existentes em se implementar operações capazes de promover a justa distribuição de resultados entre os "co-ventures", algumas *joint ventures* adotam uma prática conhecida como "*non profitable joint venture*", ou seja, uma empresa cuja premissa é "resultado zero".

Quando há rentabilidade nas operações advindas da *joint venture* é possível anular o resultado efetuando-se distribuição de juros sobre o capital próprio, ou através da gestão dos preços praticados nas operações entre a *joint venture* e seus acionistas, tal qual descrito nos tópicos anteriores. Se o problema reside em distribuir o lucro da *joint venture*, a estratégia adotada nessas operações é exatamente a de não "produzir lucro", de forma que a remuneração dos sócios dar-se-ia de forma indireta, através de operações corriqueiras do empreendimento.

Entretanto, soluções desse tipo são mais complexas quando há prejuízo na *joint venture*, pois para se anular o prejuízo é preciso gerar e registrar uma receita na *joint venture*. Uma possibilidade de fazê-lo é também através dos preços em transações entre a empresa e seus acionistas, de forma a concentrar receitas maiores e/ou custos menores na *joint venture*. Tal prática, porém, está sujeita a limitações, seja em função da necessidade de existirem operações entre as companhias capazes de viabilizar esse arranjo, seja pela necessidade do volume financeiro das operações comportarem o ajuste pretendido.

Em função dessas dificuldades eventualmente existentes, a absorção de resultados negativos da *joint venture* por um acionista muitas vezes é operacionalizada através de uma "contribuição" do sócio à sociedade, que não representa, formalmente, integralização de capital. É como se o acionista depositasse recursos na empresa a fim de absorver o prejuízo produzido, anulando-o na demonstração contábil da investida.

Embora possível, esse mecanismo é por demais oneroso do ponto de vista tributário, pois a *joint venture* deveria registrar o montante correspondente como receita e, dessa forma, sujeitá-lo à incidência de Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro e Contribuições PIS e COFINS, tributos que somados podem representar carga fiscal de até 38,65% na operação. Ou seja, se a operação é efetuada dessa forma, boa parte da "contribuição" do sócio à sociedade resultaria em recolhimento de tributos, de forma que para anular um resultado negativo, na

prática o acionista deveria contribuir com um valor bem maior, a fim que a contribuição líquida de tributos fosse capaz de igualar o resultado a zero.

Mesmo tendo custo tributário extremamente elevado, esse tipo de ação é muitas vezes adotado como solução para anular o resultado negativo da *joint venture*.

4. ESTUDO DE CASO

4.1. Caracterização da empresa

O estudo de caso ora apresentado foi desenvolvido tomando-se por base a Iveco Fiat Brasil Ltda., empresa cujas operações iniciaram-se em 1998, oriunda de uma *joint venture* entre a Fiat Automóveis S.A. e o Grupo Iveco.

A Iveco Fiat Brasil resulta de uma parceria até então inédita entre a Fiat Automóveis e o Grupo Iveco. Pela primeira vez as montadoras uniram-se para produzir veículos comerciais, unindo sua experiência, *know-how* e tecnologia de ponta para fabricar modelos de elevada competitividade em seus segmentos. Atualmente a Fiat Automóveis possui 50% de participação na *joint venture*, sendo os outros 50% detidos pelo Grupo Iveco, representado no empreendimento pelas empresas Iveco S.p.A. (47,8%), sediada na Itália, e pela Iveco Latin América Ltda. (2,2%), estabelecida no Brasil.

A empresa tem por objeto, basicamente, a produção e a comercialização de veículos comerciais Fiat Ducato e Iveco Daily. O complexo industrial da fábrica, instalado em Sete Lagoas, Minas Gerais, tem capacidade produtiva anual de vinte e sete mil unidades, totalizando treze versões de veículos entre Fiat Ducato e Iveco Daily. De um total de 2.350.000 metros quadrados de terreno, a fábrica ocupa uma área de 550.000 metros quadrados. Como se percebe até mesmo pela denominação dos produtos, trata-se de uma *joint venture* típica, na qual cada partícipe no empreendimento responsabiliza-se pelos resultados de uma das linhas de negócio - Ducato e Daily.

A escolha da cidade de Sete Lagoas para a instalação da fábrica da Iveco Fiat Brasil, localizada a setenta quilômetros de Belo Horizonte, se deu por diversas razões estratégicas. Além de buscar sinergia com a Fiat Automóveis S.A., presente no Brasil desde a década de 70, também foi fator decisivo a proximidade da nova fábrica com os fornecedores instalados em um raio de cento e cinquenta quilômetros a partir de Betim (sede da Fiat Automóveis), que também atendem à Iveco Fiat Brasil. Aspectos logísticos também contribuíram para a escolha da cidade, haja vista a facilidade de deslocamento para as Regiões Norte e Sul do País por meio da alça rodoviária de acesso à Rodovia Fernão Dias e a passagem de linhas férreas na região com acesso direto ao porto de Vitória, no Espírito Santo.

A sede comercial da empresa está instalada em São Paulo, num terreno de 21.000 metros quadrados, junto à Marginal do Tietê, um dos mais movimentados corredores de transporte do País. Ali funcionam os escritórios dos departamentos de administração, vendas, marketing e assistência técnica, além de um moderno centro de treinamento, onde são formados os técnicos e mecânicos das concessionárias da marca.

Desde o início das atividades, além de atender ao mercado brasileiro, os Fiat Ducato e Iveco Daily produzidos no Brasil são exportados para a Argentina. A partir de 2001 o leque de clientes da América Latina abrange também Chile, Uruguai e Venezuela. Além disso, a Iveco Fiat Brasil exporta os Iveco Daily em CKD (veículos desmontados) para a Itália.

Embora os meios de produção dos Fiat Ducato e Iveco Daily sejam comuns, compartilhando as instalações da fábrica em Sete Lagoas, as estratégias de comercialização são distintas, de forma que cada empreendedor da *joint venture* responsabiliza-se pelos aspectos comerciais de sua parte no negócio.

Com a produção do Ducato no Brasil, a Fiat Automóveis criou uma unidade de negócios exclusiva para o modelo. A nova divisão desenvolveu um planejamento

específico para o Ducato, criando programas de treinamento e capacitação da rede de concessionários específicos de venda e de assistência técnica para o produto.

O Grupo Iveco, por sua vez, conta com concessionários específicos para a comercialização da linha Daily que, ressalte-se, são diversos dos que comercializam o Fiat Ducato. Dessa forma, a Iveco tem trabalhado para ampliar sua rede de concessionários próprios desde a instalação da fábrica no Brasil, além de credenciar postos autorizados de atendimento para melhor atender aos clientes.

A Iveco Fiat Brasil é uma *joint venture* com personalidade jurídica distinta das de seus sócios, estando portanto sujeita a regras tributárias e societárias próprias. Desde o início, a empresa foi constituída sob a forma de sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Ressalte-se que todos os sócios são pessoas jurídicas, sendo um deles residente no exterior (a Iveco S.p.A.), fatos relevantes na análise ora apresentada.

4.2. Gestão de linhas de negócio

A Iveco Fiat Brasil Ltda. possui duas linhas de negócio distintas e bem delineadas: os Fiat Ducato e os Iveco Daily. A fábrica produz os modelos e versões de cada linha de negócio simultaneamente, os quais utilizam-se da mesma estrutura de produção. Nesse sentido, toda a cadeia de suprimentos atende aos dois tipos de produto, embora, evidentemente, alguns componentes apliquem-se somente a um dos produtos.

O departamento de funilaria tem a função de unir as peças estampadas por meio de solda a ponto, utilizando-se também técnicas de flangeatura, colagem, parafuso e rebite. O galpão onde situa-se a funilaria consiste em uma instalação única para atender às duas linhas de produto; contudo, as linhas de produção são independentes, dadas as especificidades construtivas de cada produto. Dessa

forma, em se tratando do setor da funilaria, há centros de custo dedicados a cada linha de produto, o que permite a segregação dos custos incorridos nesse departamento.

A linha de pintura é projetada para atender paralelamente aos Fiat Ducato e aos Iveco Daily, e é considerada a mais moderna da América Latina no segmento de veículos comerciais. Como os meios de produção utilizados são comuns aos dois produtos, os custos inerentes ao processo da pintura são apropriados produtos em função dos tempos-ciclo consumidos, isto é, em função do tempo que cada um ocupa na linha de pintura durante esse processo.

O processo de montagem dos veículos é independente, pois, nesse caso, há de fato significativas diferenças entre os Ducato e os Daily, o que inviabiliza um compartilhamento maior das instalações destinadas à montagem. Apenas a área de acabamento é comum aos modelos. No processo de montagem a segregação dos custos é bastante definida entre os dois modelos, pois decorre da própria segmentação da linha de produção. Os custos incorridos na área de acabamento, considerados relativamente marginais em relação aos demais, também são alocados em função das horas consumidas nesse processo.

O compartilhamento presente no processo produtivo não se repete na comercialização dos Ducato e dos Daily. A responsabilidade pelo desempenho comercial de cada um dos produtos cabe a cada um dos parceiros na *joint venture*. Dessa forma, a Fiat Automóveis responsabiliza-se pela comercialização dos Ducato e o Grupo Iveco pela comercialização dos Daily. Embora os meios produtivos sejam comuns, a característica marcante dessa *joint venture* é exatamente a responsabilidade de cada sócio por uma linha de negócio distinta. Há portanto sinergia na gestão da produção, busca comum de redução de custos e otimização dos processos industriais. Entretanto, toda a parte comercial caminha de maneira independente, de forma que alguns modelos de Ducato e Daily chegam a ser concorrentes no mercado.

Os pontos de venda são distintos, pois não há concessionários que vendem Ducato e Daily simultaneamente. Os Ducato são comercializados através das concessionárias da rede Fiat Automóveis que, na mesma estrutura, colocam à disposição do consumidor os veículos produzidos pela Fiat Automóveis e os Ducatos, produzidos pela Iveco. Em outra rede de concessionários, denominada rede Iveco, cuja gestão é completamente independente da rede Fiat, são comercializados os Daily.

A separação dos pontos de venda implica também na segregação dos custos de vendas e de pós-venda. Os custos relacionados a fretes e seguros incorridos por ocasião da venda, bem como os custos de manutenções em garantia ao logo do prazo contratual de garantia são distintos e plenamente identificáveis com cada uma das linhas de negócio, pois os processos são independentes. Os gastos com publicidade e promoção relacionados aos produtos seguem à mesma linha de raciocínio.

Pela forma como está delineado o negócio da *joint venture*, o resultado de cada linha de negócio está diretamente relacionado à gestão e ao desempenho de cada participante do empreendimento. Cabe a cada um a responsabilidade pelo lucro ou pelo prejuízo auferidos com o produto sob sua gestão. É em função desse princípio que a distribuição dos resultados entre os sócios da *joint venture* não pode, se maneira simplista, ser determinada tão-somente pelo percentual de participação societária que cabe a cada um. Pelas regras do negócio, o adequado é que a remuneração dos empreendedores possa pautar-se pelo resultado que cada um obtém na linha de negócio sob seus cuidados.

4.3. Processo de apuração e segregação dos resultados por linha de negócio

A Iveco Fiat Brasil Ltda. é uma *joint venture* que possui duas linhas de negócio bastante delineadas: os Ducato, de responsabilidade da Fiat Automóveis, e os Daily, sob a responsabilidade da Iveco Fiat. Para a que seja implementada a

destinação dos lucros em função do resultado alcançado pelas linhas de negócio, é necessário mensurar o resultado proporcionado pelas operações individualizadas de cada uma delas.

Foram utilizadas no estudo de caso as demonstrações financeiras verídicas da Iveco Fiat Brasil Ltda. relativas ao exercício social de 2002. Entretanto, por questões de confidencialidade e para preservar dados estratégicos da organização, os valores apresentados nesse trabalho são hipotéticos, embora guardem estrita relação com a estrutura das demonstrações financeiras realmente utilizadas pela empresa.

A seguir são apresentados o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício do exercício social encerrado em 31 de dezembro de 2002.

Quadro 6 – Balanço patrimonial da Iveco Fiat Brasil Ltda. em 31.12.2002

IVECO FIAT BRASIL LTDA.

BALANÇO PATRIMONIAL

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

Expresso em milhares de Reais

<u>ATIVO</u>		<u>PASSIVO</u>	
CIRCULANTE		CIRCULANTE	
Caixa e bancos	1.000	Fornecedores	70.000
Aplicações financeiras	77.000	Empréstimos e financiamentos	50.000
Contas a receber	50.000	Obrigações com empresas ligadas	10.000
Estoques	100.000	Tributos a recolher	15.000
Impostos a recuperar	10.000	Outras contas a pagar	5.000
Outras contas a receber	2.000	Total do circulante	150.000
Total do circulante	240.000		
		EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	
		Fornecedores	20.000
		Empréstimos e financiamentos	80.000
		Total do exigível a longo prazo	100.000
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO		PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Aplicações financeiras	20.000	Capital social	300.000
Total do realizável a longo prazo	20.000	Reservas de lucros	5.000
		Reservas de capital	15.000
		Lucros acumulados	30.000
		Total do patrimônio líquido	350.000
PERMANENTE			
Investimentos	10.000		
Imobilizado	300.000		
Diferido	30.000		
Total do permanente	340.000		
TOTAL DO ATIVO	600.000	TOTAL DO PASSIVO	600.000

Quadro 7 – Demonstração do resultado do exercício da Iveco Fiat Brasil Ltda. em 31.12.2002

IVECO FIAT BRASIL LTDA.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

Expresso em milhares de Reais

RECEITA BRUTA DE VENDAS	
Mercado interno	380.000
Mercado externo	60.000
	<u>440.000</u>
DEDUÇÕES DA RECEITA	
Devoluções de vendas	(10.000)
Impostos incidentes sobre vendas	(80.000)
	<u>(90.000)</u>
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	<u>350.000</u>
Custo dos produtos vendidos	(270.000)
LUCRO BRUTO	<u>80.000</u>
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS	
Despesas comerciais	(45.000)
Despesas administrativas	(10.000)
Receitas (despesas) financeiras	15.000
Outras receitas (despesas) operacionais	(1.000)
	<u>(51.000)</u>
RESULTADO OPERACIONAL	<u>39.000</u>
Resultado não operacional	1.000
RESULTADO ANTES DA CSL E DO IRPJ	<u>40.000</u>
Contribuição Social e Imposto de Renda	(10.000)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<u>30.000</u>

4.3.1. Segregação do resultado por linha de negócio

A fim de possibilitar a justa distribuição dos lucros entre os sócios da Iveco Fiat Brasil Ltda., de acordo com o resultado efetivamente auferido pelas linhas de negócio, é necessário construir uma demonstração do resultado do exercício para os Ducato, cuja responsabilidade de gestão pertence à Fiat Automóveis S.A., e uma para os Daily, de responsabilidade do Grupo Iveco.

Partindo-se da Demonstração do Resultado do Exercício de 2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda., pode-se elaborar a demonstração do resultado por linha de negócio apresentada a seguir.

Quadro 8 – Segregação da demonstração do resultado do exercício de 2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda.

IVECO FIAT BRASIL LTDA.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

Expresso em milhares de Reais

	Total	Ducato	Daily
RECEITA BRUTA DE VENDAS			
Mercado interno	380.000	230.000	150.000
Mercado externo	60.000	38.000	22.000
	<u>440.000</u>	<u>268.000</u>	<u>172.000</u>
DEDUÇÕES DA RECEITA			
Devoluções de vendas	(10.000)	(8.000)	(2.000)
Impostos incidentes sobre vendas	(80.000)	(50.000)	(30.000)
	<u>(90.000)</u>	<u>(58.000)</u>	<u>(32.000)</u>
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	<u>350.000</u>	<u>210.000</u>	<u>140.000</u>
Custo dos produtos vendidos	(270.000)	(158.000)	(112.000)
LUCRO BRUTO	<u>80.000</u>	<u>52.000</u>	<u>28.000</u>
RECEITAS (DESPESAS) OPERACIONAIS			
Despesas comerciais	(45.000)	(30.000)	(15.000)
Despesas administrativas	(10.000)	(6.000)	(4.000)
Receitas (despesas) financeiras	15.000	10.000	5.000
Outras receitas (despesas) operacionais	(1.000)	(500)	(500)
	<u>(51.000)</u>	<u>(26.500)</u>	<u>(14.500)</u>
RESULTADO OPERACIONAL	<u>39.000</u>	<u>25.500</u>	<u>13.500</u>
Resultado não operacional	1.000	500	500
RESULTADO ANTES DA CSL E DO IRPJ	<u>40.000</u>	<u>26.000</u>	<u>14.000</u>
Contribuição Social e Imposto de Renda	(10.000)	(6.000)	(4.000)
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<u>30.000</u>	<u>20.000</u>	<u>10.000</u>

A segregação do resultado da Iveco Fiat entre os Ducato e os Daily segue aos critérios elencados a seguir.

a) Receita com vendas

Os veículos faturados possuem códigos de produto distintos, isto é, a cada modelo produzido e vendido é atribuído um código numérico que identifica várias características do produto, dentre elas a marca, ou seja, se Ducato ou Daily. Considerando que o sistema de faturamento reconhece tal código, é simples obter o faturamento por modelo. Além disso, o plano de contas contábil possui contas distintas para o registro segregado da receita com vendas entre os dois modelos, o que também permite, através da própria contabilidade, a identificação da receita com vendas proveniente dos Ducato e dos Daily. Esses critérios são válidos tanto para as operações de vendas no mercado interno, quanto para as exportações.

b) Devoluções de vendas

Assim como as notas fiscais de venda, as notas fiscais de devoluções de clientes também são segregadas por modelo, até porque os concessionários que emitem as devoluções são específicos para os Ducato e para os Daily, de forma que não há problemas nesta segregação. Também neste caso há segregação das contas contábeis para registro das operações de cada modelo.

c) Impostos incidentes sobre vendas

Nesse item são classificados o IPI, ICMS, PIS e COFINS incidentes sobre as operações de vendas.

O IPI e o ICMS são impostos que constam nas notas fiscais de venda, de forma que, utilizando-se como parâmetro o código do produto faturado, é possível conhecer os impostos produzidos pela venda dos Ducato e dos Daily, à semelhança do que acontece para o faturamento.

Em se tratando das contribuições PIS e COFINS, os valores devidos não constam dos documentos fiscais. Entretanto, a base de cálculo dessas contribuições é formada pelo faturamento, deduzidos o IPI e das devoluções. Como os itens que compõem a base de cálculo são perfeitamente identificáveis, como descrito anteriormente, é possível apurar bases de cálculo de PIS e COFINS separadas para os Ducato e para os Daily, o que permite segregar as despesas de PIS e COFINS produzidas pela venda de cada modelo.

Ressalte-se que também para os impostos incidentes sobre vendas há contas contábeis específicas no plano de contas para evidenciar os valores devidos em função da venda de cada modelo.

d) Custo dos produtos vendidos

Independentemente da necessidade de segregação do resultado por linhas de negócio, característica da *joint venture*, há apuração pontual do custo de cada produto fabricado, pois o mesmo direciona também políticas de formação de preços, análises de rentabilidade de produtos vendidos e prioridades em programas de redução de custos. Sob esse aspecto, a Iveco Fiat mantém sistemas de custeio, seja para atender a necessidades fiscais, seja para as análises e decisões gerenciais.

De forma geral, para os produtos acabados (e portanto vendidos), apura-se o custo médio para atender a finalidades tributárias e societárias, e os custos padrão e de reposição para fins gerenciais. Considerando que a distribuição de lucros é pautada em aspectos vinculados à legislação societária e tributária, para

a demonstração de resultado do exercício utilizada neste trabalho adota-se o custo médio como referencial.

Ressalte-se, entretanto, que outra forma de custeio poderia ser adotada, desde que concordada entre os sócios da *joint venture*, caso julgue-se que melhor refletiria a realidade do desempenho de cada produto. Vale mencionar que não constituiu escopo deste trabalho análises acerca da precisão do sistema de custeio adotado, o que poderia ser objeto de um outro estudo. A análise efetuada nesse estudo de caso fundamenta-se, portanto, nas demonstrações financeiras societárias da Iveco Fiat, a qual foi preparada utilizando-se o custo médio para avaliação dos estoques e do custo dos produtos vendidos.

e) Despesas comerciais

Nesse item estão classificados os gastos necessários à colocação dos produtos no mercado. Destacam-se como principais itens as despesas com fretes e seguros sobre vendas, publicidade e promoção, despesas com garantia e os chamados custos de estrutura, cujo item principal é a mão-de-obra.

Os gastos com fretes e seguros sobre vendas são individualizados por modelo, pois os contratos mantidos com as transportadoras baseiam-se em um valor determinado por veículo transportado, levando-se em consideração as distâncias entre a fábrica e as cidades de destino dos produtos.

Há dois tipos de despesas com publicidade e promoção: uma vinculada ao produto em si, sendo assim específica para as linhas Ducato ou Daily, e outra institucional, que tem por objetivo divulgar a marca e, portanto, em tese beneficia a ambos os modelos. A publicidade institucional é atribuída aos modelos através de rateio, que toma por base a receita líquida com vendas de cada modelo.

As despesas com garantia referem-se a custos em função de eventuais manutenções gratuitas incorridas enquanto vigora o período de garantia do

produto. Operacionalmente, os concessionários é que prestam o serviço em garantia e, posteriormente, cobram da montadora os custos inerentes, a um preço previamente acordado. Quando é feita uma manutenção em garantia, no ato da cobrança o concessionário deve identificar o chassi do veículo específico que sofreu a intervenção. Dessa forma, quando a Iveco Fiat recebe a cobrança em garantia, é conhecido o modelo que originou o gasto, havendo portanto uma atribuição de custo específico. Na contabilidade da empresa há contas segregadas para registrar as despesas de garantia inerentes a cada modelo.

Os chamados custos da estrutura comercial envolvem gastos com pessoal, viagens, depreciações, dentre outros. A área comercial é organizada por centros de custo, sendo alguns específicos segundo as linhas de produtos, e outros que exercem atividades comuns aos dois modelos. As despesas dos centros de custo específicos são alocadas pontualmente, e as despesas inerentes aos centros de custos comuns são rateadas em função da receita líquida com vendas.

f) Despesas administrativas

Os principais itens classificados nessa rubrica referem-se a gastos com pessoal, sobretudo da área administrativo-financeira, gastos com informática e serviços administrativos prestados por terceiros.

No caso específico da Iveco Fiat, dada a sua natureza, raramente essas despesas podem ser atribuídas de forma específica aos modelos, pois normalmente referem-se à gestão do empreendimento, não de um produto específico. Dessa forma, a segregação do resultado da *joint venture* demanda que tais despesas sejam alocadas em função de algum critério de rateio. A proposta nesse estudo é que as despesas administrativas sejam atribuídas às linhas de negócio à proporção da receita líquida com vendas proveniente de cada modelo comercializado.

g) Receitas e despesas financeiras

Na Iveco Fiat as receitas e despesas financeiras possuem quatro itens de grande relevância: rendimento de aplicações financeiras, empréstimos junto a instituições financeiras, variações cambiais decorrentes de importações de material e variações cambiais de contas a receber em função de exportações.

Em se tratando das aplicações financeiras, o critério para atribuir o rendimento a cada uma das linhas de negócio é o investimento operacional em giro, que em tese indica o quanto de recurso financeiro é empregado no giro operacional da linha de negócio. Ressalte-se que quanto menor for o investimento operacional em giro, maior parcela do rendimento das aplicações financeiras deverá ser atribuída, pois, teoricamente, houve menor necessidade de recursos financeiros para operacionalizar a produção daquela linha de negócio e, conseqüentemente, maior sobra de caixa a ser aplicada no mercado financeiro. Cabe enfatizar que a alocação das receitas financeiras a cada linha de negócio deve ser feita mensalmente, em função do montante do investimento operacional em giro empregado nas linhas Ducato e Daily no fechamento de cada mês, e do rendimento auferido no período.

A segregação do investimento operacional em giro entre a produção de Ducato e de Daily é tratada no tópico seguinte.

Os empréstimos contraídos pela Iveco Fiat têm por finalidade, principalmente, a aquisição de bens para o ativo imobilizado que, na sua maioria, são compartilhados pelos Ducato e pelos Daily. Neste estudo, o critério de rateio adotado para os encargos desses empréstimos é baseado nas horas de produção programadas para cada modelo em cada mês. Utiliza-se as horas programadas de produção porque é essa informação é um dos orientadores para a decisão de investir em ativo imobilizado. Dessa forma, se houver queda de volumes de produção, levando à ociosidade do processo produtivo, o produto que levou ao

inadequado dimensionamento da capacidade receberá um encargo maior, o que não seria possível se fosse adotado o critério de horas efetivas de produção. Na Iveco Fiat a base da informação acerca das horas de produção programadas é o "Programa Operativo - P.O.", que possui o planejamento da produção de cada modelo para todos os meses do ano.

A importação de materiais vincula-se à programação de produção, pois, visto que a maioria das importações provém de fornecedores na Europa, há um tempo técnico entre o início do processo de aquisição no mercado externo e a efetiva chegada do material à fábrica. Portanto, quando é iniciado um processo de importação, já se sabe em qual linha de produto ele será utilizado, o que cria a possibilidade de vincular cada fatura de importação a uma linha de negócio específica.

Evidentemente, dado o dinamismo da produção e a existência de materiais que são comuns aos Ducato e aos Daily, pode ocorrer que um material que originalmente foi importado para utilização em um modelo seja empregado em um outro. A ocorrência desse fato com frequência e em montantes expressivos pode implicar em certa imprecisão do critério adotado na alocação dos encargos da variação cambial, de forma que o assunto merece algum monitoramento. Contudo, um atenuador desse risco reside no fato que atualmente alguns itens de estoque de material importado pela Iveco Fiat, notadamente os mais relevantes, chegam a ter estoques de segurança de mais de dois meses, a fim de precaver a empresa contra um desabastecimento por qualquer motivo.

As variações cambiais decorrentes de exportações são facilmente alocadas a cada modelo especificamente, haja vista que as faturas são separadas para as vendas de cada produto, de forma que em um mesmo processo não se exporta Ducatos e Daily. Mesmo que um mesmo cliente no exterior esteja adquirindo veículos dos dois modelos, há dois processos de exportação distintos, embora simultâneos. Dessa forma, para cada fatura comercial de exportação há a identificação do modelo exportado, o que possibilita que a variação cambial seja atribuída de forma específica.

h) Outras receitas e despesas operacionais

Os valores classificados nesse item referem-se, na sua maioria, a transações eventuais e normalmente de pequeno montante, de forma que deveriam ser pouco representativos na segregação do resultado para remuneração do sócio da *joint venture*.

Como são conceitualmente pouco expressivas as receitas e despesas consideradas nesse item, o critério adotado para atribuí-las às linhas de negócio foi que cada sócio arcasse com 50% do resultado, isto é, sugere-se que o mesmo seja alocado em função da participação que cada sócio possui na *joint venture*. Evidentemente, se em algum exercício surgir algum item de valor expressivo entre essas despesas e receitas, o mesmo deve ser analisado com um critério mais depurado para que, em função da sua natureza, seja estudada a possibilidade de se adotar um critério que melhor permita a justa distribuição dos lucros entre os sócios. Para o exercício de 2002, contudo, nas contas de resultado do exercício da Iveco Fiat não constam valores relevantes nesse item.

i) Imposto de Renda e Contribuição Social

A Iveco Fiat apura as bases tributáveis de Imposto de Renda e de Contribuição Social sobre o Lucro de acordo com o lucro real.

A sistemática de tributação baseada no lucro real consiste na formação das bases de cálculo do Imposto de Renda e da Contribuição Social sobre o Lucro a partir do resultado contábil apurado antes desses tributos, ajustado pelas despesas indedutíveis e pelas receitas não tributáveis, de acordo com os preceitos da legislação tributária.

A segregação dos itens que compõem o resultado do exercício, efetuada da forma descrita nos tópicos anteriores, produz as informações necessárias para dar suporte à segregação do lucro tributável, pois esta será mera consequência da distribuição das receitas e despesas entre Ducatos e Daily. O detalhe adicional é que devem ser analisadas as despesas indedutíveis (adições na apuração do lucro real) e as receitas não tributáveis (exclusões na apuração do lucro real) que foram atribuídas a cada linha de negócio, a fim de considerá-las nas bases de cálculo teóricas produzidas pelo resultado de cada modelo.

4.3.2. Segregação do Investimento Operacional em Giro

O modelo proposto para segregação dos resultados da *joint venture* de acordo com as linhas de negócio considera o conceito de Investimento Operacional em Giro (IOG) ou Necessidade de Capital de Giro (NCG) como base para apropriação de algumas despesas e receitas. Dessa forma, partindo-se do balanço patrimonial apresentado para a Iveco Fiat Brasil Ltda., chega-se ao balanço reclassificado evidenciado a seguir.

Quadro 9 – Segregação do balanço patrimonial de 31.12.2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda.

IVECO FIAT BRASIL LTDA.

BALANÇO PATRIMONIAL

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

Expresso em milhares de Reais

INVESTIMENTO OPERACIONAL EM GIRO - IOG		POSIÇÃO FINANCEIRA	
Contas a receber	50.000	Caixa e bancos	1.000
Estoques	100.000	Aplicações financeiras	97.000
Impostos a recuperar	10.000	Empréstimos e financiamentos	(50.000)
Outras contas a receber	2.000	Empréstimos e financiamentos - LP	(80.000)
Fornecedores	(70.000)	Total da posição financeira	(32.000)
Fornecedores - longo prazo	(20.000)		
Obrigações com empresas ligadas	(10.000)	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Tributos a recolher	(15.000)	Capital social	300.000
Outras contas a pagar	(5.000)	Reservas de lucros	5.000
Total do IOG	42.000	Reservas de capital	15.000
		Lucros acumulados	30.000
INVESTIMENTOS PERMANENTES		Total do patrimônio líquido	350.000
Investimentos	10.000		
Imobilizado	300.000		
Diferido	30.000		
Total do capital imobilizado	340.000		
		POSIÇÃO FINANCEIRA + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	382.000
TOTAL DO CAPITAL INVESTIDO	382.000		

Como a segregação de alguns itens do resultado entre os modelos Daily e Ducato leva em consideração o investimento operacional em giro necessário a cada uma das linhas de negócio, é necessário identificar qual o montante empregado na produção de cada um dos modelos.

A segregação do investimento operacional em giro é demonstrada a seguir, bem como são descritos os critérios adotados para tal.

Quadro 10 – Segregação do investimento operacional em giro de 31.12.2002 da Iveco Fiat Brasil Ltda.

IVECO FIAT BRASIL LTDA.

BALANÇO PATRIMONIAL

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2002

Expresso em milhares de Reais

	Total	Ducato	Daily
INVESTIMENTO OPERACIONAL EM GIRO			
Contas a receber	50.000	22.000	28.000
Estoques	100.000	45.000	55.000
Impostos a recuperar	10.000	7.000	3.000
Outras contas a receber	2.000	1.000	1.000
Fornecedores	(70.000)	(40.000)	(30.000)
Fornecedores - longo prazo	(20.000)	(5.000)	(15.000)
Obrigações com empresas ligadas	(10.000)	(5.000)	(5.000)
Tributos a recolher	(15.000)	(10.000)	(5.000)
Outras contas a pagar	(5.000)	(2.000)	(3.000)
Total do Investimento Operacional em Giro	42.000	13.000	29.000

A segregação dos itens do investimento operacional em giro efetuada entre os Ducato e os Daily segue aos critérios elencados a seguir.

a) Contas a receber

O valor registrado nesse item decorre das duplicatas a receber em função das vendas. Considerando que as vendas são identificadas de acordo com o modelo faturado, é possível saber se a duplicata refere-se a uma venda de Ducato ou de Daily. Como as concessionárias que comercializam os produtos são diferentes, uma outra possibilidade de segregar o item contas a receber é através do controle em função dos próprios clientes que são devedores dos títulos.

b) Estoques

Os estoques de produto acabado são apurados completamente em separado, haja vista que no final do processo produtivo há um apontamento dos Ducato e dos Daily produzidos.

O material em almoxarifado demanda maior atenção na segregação dos estoques entre Ducato e Daily, pois alguns itens podem ser comuns aos dois modelos. As aquisições de material, seja nacional ou importado, estão vinculadas à programação da produção, pois em função de um plano operacional de produção é que se conduz a cadeia de suprimentos provenientes dos fornecedores. Dessa forma, em tese, quando um tipo de material é solicitado junto aos fornecedores, já se sabe em que tipo de veículo ele será utilizado. Os controles de almoxarifado apontam as aquisições efetuadas, as baixas para produção e o saldo em estoque, permitindo-se conhecer, ao final, o saldo teórico de estoque de matérias-primas a ser utilizado na produção de cada modelo. Esse controle é continuamente analisado e ajustado pelos "programadores de produção", pois em alguns casos itens programados para um modelo podem ser utilizados em outro. Quando isto ocorre, gera-se uma "movimentação virtual" do estoque de Ducato para Daily ou vice-versa, a fim de sempre se adequar as aquisições à real demanda da organização. Toda essa sistemática de controle permite distribuir os estoques de matéria-prima entre os Ducato e os Daily, ainda que com alguma aproximação.

A identificação dos produtos em processo também parte da programação da produção. Quando um novo modelo entra na linha de produção, recebe um código que o acompanhará por todo o processo produtivo, até que o veículo seja concluído, contendo todas as especificações que permitem identificar o modelo e a versão do bem produzido. O primeiro item que compõe esse código é exatamente a identificação se trata-se de um Ducato ou de Daily, o que torna possível valorizar os produtos em processo de forma segregada entre os dois modelos.

c) Impostos a recuperar

Os principais valores registrados nesse item referem-se a créditos Imposto de Renda e Contribuição Social pagos antecipadamente por estimativa, conforme determina a legislação pertinente ao lucro real, e Imposto de Renda retido na Fonte - IRRF sobre rendimento de aplicações financeiras.

As bases de cálculo apuradas para pagamento de IRPJ e CSL por estimativa baseiam-se nas receitas auferidas mensalmente pelas pessoas jurídicas. Considerando a segregação das receitas efetuada no resultado, pode-se apurar a contribuição dos resultados dos Ducato e dos Daily para os valores recolhidos a título de antecipação de IRPJ e de CSL por estimativa.

Em se tratando do Imposto de Renda retido na fonte em operações de aplicações financeiras, a proposta é que este item seja segregado à mesma proporção da segregação das receitas financeiras discutidas anteriormente nas considerações acerca do resultado do exercício, pois elas é que determinam o montante do imposto a ser retido quando do resgate.

d) Outras contas a receber

Os principais itens registrados como outras contas a receber referem-se a adiantamentos diversos concedidos a empregados, seja de salários, férias, e adiantamentos para viagens. Dada a pouca materialidade do item na composição do investimento operacional em giro, o critério adotado para rateio é 50% para cada sócio, ou seja, proporcional à participação no capital do empreendimento.

e) Fornecedores

Como mencionado anteriormente, a aquisição de matérias-primas é efetuada de acordo com a programação de produção. Dessa forma, cada fatura emitida pelos fornecedores de alguma forma interliga-se a uma demanda comandada pela produção dos Ducato ou dos Daily. Quando da entrada do material na fábrica, os registros da fatura e da entrada do material no estoque são direcionados por uma ordem de compra.

Através do sistema de contas a pagar é possível relacionar as faturas pendentes de pagamento, vinculando-as às respectivas ordens de compra. Considerando que as ordens de compra são atreladas à programação de produção dos dois modelos, é possível segregar o débito junto a fornecedores entre as linhas de negócio Ducato e Daily.

f) Obrigações com empresas ligadas

Os passivos junto a empresas ligadas referem-se a débitos decorrentes de aquisição de matéria-prima de empresas dos grupos Fiat e Iveco, destacadamente referentes a autopeças adquiridas de fornecedores do Grupo Fiat e motores adquiridos de uma empresa denominada Iveco Motores. Como se percebe, trata-se de passivo com fornecedores, porém fornecedores considerados partes relacionadas. Nesse sentido, a segregação desses passivos

entre os Ducato e os Daily segue ao mesmo critério exposto no item anterior, isto é, de acordo com a vinculação às ordens de aquisição.

g) Tributos a recolher

Os principais passivos de natureza tributária registrados na Iveco Fiat decorrem de obrigações de IPI, ICMS, PIS, COFINS, Imposto de Renda e Contribuição Social a recolher.

Em se tratando de IPI e ICMS, a distribuição do passivo entre os Ducato e os Daily é efetuada de acordo com as despesas com esses impostos lançadas na demonstração do resultado do exercício, as quais originam-se nas notas fiscais de venda de ambos os modelos. Além de serem influenciados pelas vendas, os valores a recolher a título de IPI e ICMS resultam também dos créditos tributários decorrentes das aquisições de matérias-primas e insumos. Dessa forma, fundamentar o critério de rateio tão somente nas vendas pode produzir alguma distorção. Contudo, dada a complexidade inerente à identificação dos créditos tributários por modelo e a pouca influência que essa sistemática traria ao resultado final do rateio, por uma questão de custo e benefício, está sendo utilizada somente a informação concernente às vendas para se proceder a alocação de IPI e ICMS a recolher entre Ducato e Daily.

Os valores devidos em função das contribuições PIS e COFINS podem ser apurados pontualmente por modelo, pois a base de cálculo dessas contribuições é formada pelo faturamento, deduzidos o IPI e as devoluções de vendas. Como os itens que compõem a base de cálculo são perfeitamente identificáveis nas notas fiscais de venda dos Ducato e dos Daily, é possível apurar os valores devidos de PIS e COFINS separadamente para os modelos de cada linha de negócio.

Como descrito nos comentários acerca da segregação do resultado, há possibilidade de distribuir as despesas com Imposto de Renda e Contribuição

Social, pois decorrem da própria segregação do resultado contábil e do lucro real. A identificação dos passivos tributários de Imposto de Renda e Contribuição Social entre as linhas de negócio é uma consequência da identificação das despesas com esses tributos, pois os passivos são a contrapartida contábil dos valores lançados no resultado.

Além dos tributos descritos nos parágrafos anteriores, há registro de passivos tributários de CPMF, IPTU, INSS, e PIS e COFINS sobre receitas financeiras. Por serem débitos de menor montante, o critério de alocação foi 50% para a linha Ducato e 50% para a linha Daily, pois, ainda que fosse adotado um outro critério, influenciariam pouco o resultado final da distribuição do investimento operacional em giro.

Em alguns casos podem ser expressivos os valores dos passivos de PIS e COFINS sobre as receitas financeiras. Embora o critério adotado neste trabalho tenha sido atribuir metade do passivo a cada linha de negócio, caso os valores sejam representativos, é possível apurá-los de forma específica, partindo-se da segregação das receitas financeiras efetuada no resultado do exercício.

h) Outras contas a pagar

Os principais passivos registrados sob esse item decorrem de obrigações trabalhistas referentes à remuneração da mão-de-obra, bem como provisão para férias. No balanço patrimonial em 31 de dezembro não há provisão para décimo terceiro salário, pois essa obrigação foi liquidada antes do encerramento do exercício. Contudo, nos balanços apurados a cada mês, durante o ano, deverá estar presente esse passivo, dado que o mesmo é registrado mensalmente, de acordo com o princípio contábil da competência.

Nos apontamentos de custos de produção são identificadas as horas de produção consumidas na fabricação de cada modelo durante o mês. Como a mão-de-obra

direta é a parcela mais expressiva dos custos de pessoal, essa informação é utilizada para alocar os passivos trabalhistas entre as linhas de negócio.

Por serem pouco relevantes, os demais passivos classificados nesse item foram atribuídos a cada linha de negócio à proporção de 50% para Ducato e 50% para os Daily.

4.4. Sistemáticas de destinação dos resultados

No caso específico da Iveco Fiat Brasil Ltda. todos os sócios são pessoas jurídicas. A composição do resultado por linhas de produto apresentada no tópico anterior implica que a Fiat Automóveis deveria receber dividendos da ordem de R\$ 20 milhões, decorrentes da gestão dos Fiat Ducato, ao passo que ao Grupo Iveco caberia o montante de R\$ 10 milhões, em função do resultado proveniente dos Daily. Entretanto, dado que a participação societária está distribuída 50% para cada acionista, a distribuição tradicional do resultado implicaria em remunerar cada sócio com o montante de R\$ 15 milhões.

4.4.1. Ajuste por “*wrong pocket*”

Uma primeira hipótese para implementar a distribuição do resultado de forma a fazer justiça ao resultado de cada linha de negócio, atribuindo-o ao acionista correto, consiste na distribuição proporcional à participação societária e, posteriormente, em um "acerto de contas" entre os acionistas fora da sociedade. Nessa hipótese, assim estaria composto o ajuste de contas para o caso em análise:

	Em milhares de Reais		
	Fiat Automóveis	Grupo Iveco	Total
Participação societária	50,0%	50,0%	100,0%
Resultado proporcional à participação	15.000	15.000	30.000
Resultado da linha de negócio sob gestão	20.000	10.000	30.000
Ajuste por " <i>wrong pocket</i> "	5.000	(5.000)	0

O Grupo Iveco deveria portanto entregar a quantia de R\$ 5 milhões à Fiat Automóveis a fim de equilibrar a distribuição do resultado. Entretanto, esse repasse de recursos deveria ser tributado na Fiat Automóveis, pois deveria ser registrado como receita, estando a mesma sujeita à incidência de Imposto de Renda e Contribuição Social, bem como das contribuições PIS e COFINS. Ao registrar o recurso recebido, a Fiat Automóveis incorreria portanto nos seguintes tributos:

	R\$ mil	
Valor recebido em função do ajuste	5.000	100,00%
Contribuição PIS (1,65%)	(83)	
Contribuição COFINS (3,00%)	(150)	
Imposto de Renda Pessoa Jurídica (25%)	(1.250)	
Contribuição Social sobre o Lucro (9%)	<u>(450)</u>	
	(1.933)	38,65%
<u>Valor líquido</u>	<u>3.068</u>	61,35%

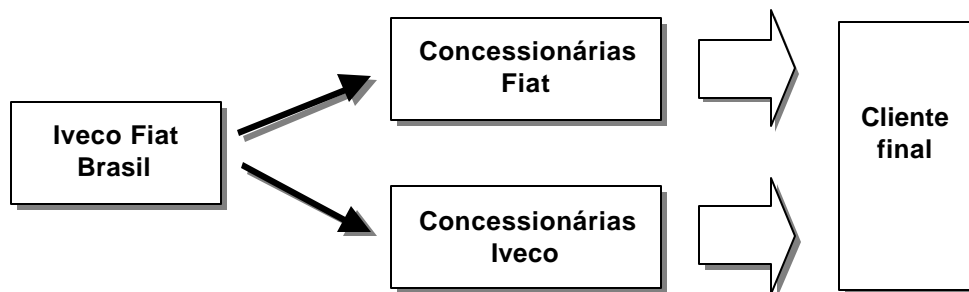
Cabe ressaltar que o custo tributário de R\$ 1.933 mil indicado realmente representa um incremento, pois se a Fiat Automóveis recebesse diretamente o valor da Iveco Fiat a título de dividendos, não haveria incidência dos tributos acima elencados. Observa-se portanto que, embora possível, o ajuste da distribuição dos resultados dessa forma é significativamente oneroso, pois implica em considerável incidência de tributos. Ressalte-se ainda que, no caso específico,

estando o acionista representante do Grupo Iveco estabelecido no exterior, o encaixe efetivo do recurso demandaria fechamento de contrato de câmbio junto a uma instituição financeira, o que implica em custos adicionais, além de possíveis questionamentos pelo Banco Central do Brasil.

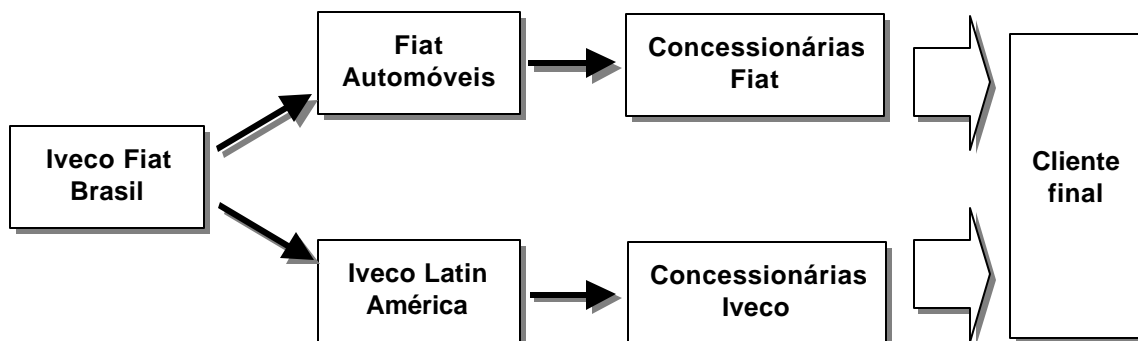
4.4.2. Ajuste de preços em transações *intercompany*

Na busca de alternativas para distribuir os lucros aos investidores da *joint venture*, há de se considerar também a estruturação de estratégias de preços em operações entre a *joint venture* e seus acionistas.

Na situação atual, a Iveco Fiat Brasil comercializa seus produtos diretamente, sem que a operação de venda seja intermediada por seus acionistas. Esquemáticamente, a logística de vendas pode ser assim demonstrada:



Como se percebe, os sócios da *joint venture* não participam diretamente do processo de comercialização, o que torna sem efeito qualquer estratégia de ajuste de resultados através da manipulação dos preços das transações. Para que a distribuição de lucros possa ser balanceada através da gestão dos preços entre a *joint venture* e seus acionistas, eles deveriam ser parte do processo de comercialização. Dessa forma, a logística de vendas deveria ser alterada como segue:



O objetivo dessa estrutura de comercialização é que os preços praticados entre a Iveco Fiat e seus acionistas possam ser arranjados de forma a concentrar o lucro cabível na pessoa jurídica de cada acionista da *joint venture*. Observe-se que na estrutura proposta consta a Iveco Latin América como o acionista representante do Grupo Iveco na operação, pois a Iveco S.p.A., que é a outra empresa do Grupo Iveco que participa do empreendimento, está estabelecida na Itália, o que, evidentemente, inviabiliza a operação triangular de venda.

A proposta para que os investidores intermediem as vendas entre a *joint venture* e os concessionários poderia implicar em um processo mais oneroso do ponto de vista tributário, pois a inserção de mais uma etapa na cadeia de produção/comercialização implica em maior ônus relativo aos tributos não cumulativos, notadamente em relação à contribuição COFINS, cuja alíquota atual é de 3,00%. Entretanto, por se tratar de uma empresa do setor automotivo, a Iveco Fiat não é afetada pelos impactos da cumulatividade da COFINS, pois, a partir de outubro de 2002, por força do disposto na Lei nº 10.485/2002, o setor passou ao regime de tributação monofásica para as contribuições PIS e COFINS. Por essa sistemática de tributação, apenas a montadora (no caso a Iveco Fiat Brasil) é contribuinte de PIS e COFINS, de forma que os demais envolvidos na cadeia não são contribuintes de fato desses tributos. Em contrapartida, as alíquotas dessas contribuições passaram a ser de 1,03% para PIS e 4,74% para COFINS (art. 1º da Lei nº 10.485/2002).

A implementação da operação de comercialização dos produtos fabricados pela Iveco Fiat através da Fiat Automóveis e da Iveco Latin América requer também a

observância de aspectos logísticos. A distância física existente entre a fábrica da Iveco Fiat e as instalações de seus acionistas pode tornar inviável que as vendas sejam intermediadas pelos mesmos, pois haveria incremento de custos de frete e, eventualmente, uma falta de senso em se retirar os veículos da fábrica da Iveco, levá-los aos estabelecimentos dos acionistas, para somente depois distribuí-los à rede de concessionários. Esse problema pode ser resolvido através da solicitação de um Regime Especial de Tributação junto ao Estado, com intuito de possibilitar que a Iveco Fiat possa vender os veículos à Fiat Automóveis e à Iveco Latin América, mas possa manter a guarda física dos mesmos até que tenham condições de ser distribuídos aos concessionários por conta e ordem de seus acionistas, quando esses efetuarem a efetiva operação de venda.

4.4.3. Distribuição de lucro desproporcionalmente à participação societária

Outra possibilidade a ser considerada para a distribuição dos resultados é fazê-la desproporcionalmente à participação dos acionistas no capital social. Embora isso seja juridicamente possível, de acordo com as fundamentações anteriormente expostas, para que tal sistemática seja implementada, pressupõe-se uma alteração no contrato social da Iveco Fiat Brasil Ltda. de forma a prever tal possibilidade. Como a empresa é uma sociedade de capital limitado, o contrato faz lei entre as partes. O número reduzido de quotistas também favorece à adoção dessa solução para a distribuição dos lucros, pois o consenso quanto ao critério é mais facilmente estabelecido entre as partes.

Atualmente o contrato social da Iveco Fiat traz o seguinte texto ao discorrer a respeito da distribuição de resultados:

CAPÍTULO QUINTO - EXERCÍCIO SOCIAL E LUCROS

Artigo 8º - O exercício social encerra-se em 31 de dezembro de cada ano, data em que é apurado o resultado através de balanço levantado de conformidade com as prescrições legais e fiscais.

Parágrafo Primeiro - O lucro líquido apurado terá a destinação determinada por deliberação dos sócios.

Parágrafo Segundo - Por deliberação dos sócios, que representem a maioria do capital social, a Sociedade poderá levantar balanços intercalares e distribuir dividendos à conta do lucro apurado nesse balanço.

A menção do parágrafo primeiro do contrato social transcrito acima, a respeito do poder conferido aos sócios para deliberar a respeito da distribuição dos lucros, refere-se normalmente a decisões acerca da utilização dos lucros para remuneração dos sócios ou para constituição de reservas, como em qualquer sociedade. Como se percebe, a redação segue a um padrão tradicional de contrato social, não discutindo o mérito acerca do critério para distribuição dos lucros entre os sócios, pois o pressuposto é que esta seja efetuada proporcionalmente à participação de cada um no capital social.

Para que seja factível a implementação da proposta da distribuição desproporcional dos lucros, sugere-se a seguinte alteração para a redação do artigo 8º do contrato social:

CAPÍTULO QUINTO - EXERCÍCIO SOCIAL E LUCROS

Artigo 8º - O exercício social encerra-se em 31 de dezembro de cada ano, data em que é apurado o resultado através de balanço levantado de conformidade com as prescrições legais e fiscais.

Parágrafo Primeiro - O lucro líquido apurado terá a destinação determinada por deliberação dos sócios.

Parágrafo Segundo - A distribuição dos lucros entre os sócios poderá ser efetuada em proporções diferentes da participação de cada um no capital social, desde que o critério seja concordado em assembléia dos sócios.

Parágrafo Terceiro - A fim de subsidiar a distribuição dos lucros entres os sócios, ao final de cada exercício social, o resultado deverá ser segregado em função do resultado proveniente de cada "linha de negócio", de acordo com critérios previamente concordados pelos sócios.

Parágrafo Quarto - Ao final de cada exercício social, as demonstrações financeiras descritas no parágrafo anterior deverão ser submetidas à aprovação dos sócios antes das deliberações quanto à distribuição do resultado.

Parágrafo Quinto - Por deliberação dos sócios, que representem a maioria do capital social, a Sociedade poderá levantar balanços intercalares e distribuir dividendos à conta do lucro apurado nesse balanço.

A fim de dar à distribuição dos lucros desproporcional à participação o devido respaldo quanto aos aspectos formais, os sócios devem, ao final de cada exercício social, reunir-se em assembléia a fim de aprovar as demonstrações financeiras e os critérios de distribuição dos lucros. Além disso, à ata dessa assembléia devem ser anexadas as demonstrações financeiras relativas ao encerramento do exercício, bem como o demonstrativo utilizado para a segregação do resultado entre as linhas de negócio. Toda essa documentação deve submetida aos acionistas reunidos em assembléia, a fim de formalizarem a aprovação ao quanto estabelecido.

4.4.4. Anulação do resultado da *joint venture*

A estratégia de anular o resultado da *joint venture* deve ser empregada quando uma das linhas de negócio produz prejuízo. Nesse caso, cabe ao acionista responsável pela operação deficitária efetuar uma contribuição financeira, não considerada aporte de capital social, a fim de anular o prejuízo. Essa contribuição, registrada como receita na *joint venture*, tem o intuito de eliminar o prejuízo, a fim de não prejudicar a remuneração dos acionistas cujas linhas de negócio

produzem lucro. Cabe enfatizar, entretanto, que essa operação possuiria expressivo custo tributário.

No estudo de caso relatado neste trabalho não foi possível testar a hipótese de anulação do resultado negativo da *joint venture*, haja vista que no exercício social analisado a Iveco Fiat Brasil Ltda. não apurou prejuízo nas operações com os Daily ou com os Ducato.

4.5. Análise dos resultados

A natureza da *joint venture* impõe a necessidade de uma forma particular de distribuição de resultados, pois, sendo cada linha de negócio administrada por um sócio, a remuneração do capital não pode ser efetuada simplesmente em virtude da distribuição de lucros em função do percentual de participação de cada um no empreendimento, mas deve atender a um justo critério em função dos resultados efetivamente alcançados pela gestão de cada empreendedor da parte que lhe compete no negócio.

É possível efetuar o ajuste dos lucros distribuídos fora da sociedade, através de um acerto particular entre os sócios. Contudo, embora operacionalmente viável e até de relativa simplicidade de implementação, essa solução é muito onerosa, pois implica em elevada carga tributária para a empresa que tem a receber o acerto de contas. Além disso, empresa que efetua o pagamento não poderá deduzir o valor em suas bases tributáveis, pois, formalmente, a operação seria caracterizada como liberalidade para com o outro acionista.

O atual desenho da estrutura de comercialização da Iveco Fiat não envolve seus acionistas nas operações de vendas. A adoção de um esquema de equalização dos resultados das linhas de negócio através da gestão de preços em operações praticadas pela *joint venture* com seus acionistas tem um sentido lógico, é possível de ser implementada na prática, mas pode esbarrar em questões logísticas, pois pressupõe que os produtos deveriam transitar pelos

estabelecimentos dos acionistas. A utilização de um Regime Especial de Tributação para dar suporte à permanência física dos bens vendidos no estabelecimento da *joint venture* pode ser uma solução para o problema. Entretanto, ressalte-se, está condicionada à anuência do Estado para a execução da operação. Além disso, embora não seja o caso da Iveco Fiat Brasil, a incidência cumulativa da contribuição COFINS pode inviabilizar financeiramente uma solução desse tipo, exceto se já for uma rotina a existência de transações comerciais entre a *joint venture* e seus acionistas.

Das hipóteses desenvolvidas para o problema central proposto, a que se apresentou mais eficaz foi a que consiste na distribuição de lucros em parcelas desproporcionais à participação dos acionistas. Esse tipo de solução é importante porque sua operacionalização é relativamente simples, uma vez que o fundamental é fazer constar tal possibilidade nos atos societários, a fim de construir o devido suporte jurídico para o procedimento.

Uma das importantes contribuições deste estudo é exatamente sustentar juridicamente que tal possibilidade é válida e plenamente respaldada no direito brasileiro.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Ao investir em uma sociedade, qualquer pessoa, física ou jurídica, busca retorno para o capital investido. Dessa forma, ao participar de um empreendimento, os sócios têm expectativa de ter seu capital remunerado. No direito brasileiro, a forma que a empresa tem para remunerar seus acionistas é através da distribuição dos lucros auferidos, o que pode se dar através de distribuição de dividendos ou de juros sobre o capital próprio. Essas duas figuras, embora formalmente diferentes, possuem a mesma essência, isto é, prestam-se a recompensar financeiramente o acionista por ter empenhado recursos no empreendimento.

Tradicionalmente, a distribuição dos lucros de um empreendimento aos investidores é efetuada de acordo com a participação de cada um no capital social da empresa. Dessa forma, o número de ações ou cotas que cada empreendedor possui é que lhe conferirá os direitos à remuneração ao investimento efetuado. Em tese, considera-se que os recursos financeiros aportados pelos sócios na organização contribuem de forma equânime para o desempenho operacional da mesma. Tal sistemática de distribuição de lucros é respaldada pela legislação societária, e consiste na prática normal adotada no mercado.

Embora formalmente sejam pessoas jurídicas como quaisquer outras, as *joint ventures* contêm características especiais quando se trata de distribuição de lucros para remuneração dos acionistas.

A característica fundamental da *joint venture*, que a diferencia das sociedades tradicionais, reside no fato que essa organização decorre da união de esforços e competências de dois ou mais sócios, os *co-ventures*, com finalidade de buscar sinergia nos processos, a fim de obter maior competitividade e eficácia. Contudo, embora compartilhem seu *know-how* experiências, a contribuição de cada sócio para o desempenho e para os resultados da *joint venture* não é necessariamente a mesma, tampouco pode ser proporcional à participação de cada um no capital social do empreendimento.

Ocorre que, além de investirem recursos para constituir a empresa, normalmente os empreendedores da *joint venture* participam efetivamente da gestão da organização, sendo confiadas atividades específicas a cada um e, não raro, a responsabilidade por uma parte do negócio. Assim, estruturalmente, as *joint ventures* são organizadas como linhas de negócio, isto é, segmentos da atividade que possuem metas específicas e, portanto, desempenhos e resultados específicos.

É característica a *joint venture* em que há processos produtivos e de gestão comuns entre as diversas linhas de produtos, mas, na fase de comercialização, cada linha de negócio está sob a responsabilidade de um sócio. Nessas condições, a distribuição do lucro não pode ser equânime para os sócios, pois a contribuição de cada um para a sua formação não o é. Distribuir os lucros sem observar esse princípio pode implicar em beneficiar indevidamente um acionista em detrimento dos outros.

O problema das *joint ventures* geridas por meio de linhas de negócio é exatamente buscar uma forma de mensurar os resultados efetivamente produzidos pela atividade de cada uma das linhas de negócio e, a partir daí, encontrar forma de destiná-los aos acionistas, sem que tenha que se observar necessariamente a participação percentual de cada um no capital social.

O desenvolvimento deste trabalho utilizou como modelo para estudo a Iveco Fiat Brasil Ltda., uma *joint venture* formada pela Fiat Automóveis S.A. e o Grupo

Iveco. Trata-se de uma *joint venture* típica, que possui duas linhas de negócio bastante distintas: os Fiat Ducato e os Iveco Daily. Ambos os modelos são produzidos em uma única fábrica, compartilhando os mesmos recursos e competências produtivas. Entretanto, as estratégias de comercialização são distintas, e cabe a cada acionista a gestão de uma das linhas de produtos, de forma que eles se responsabilizam individualmente pelo desempenho do negócio sob sua tutela. Nesse sentido, embora cada empreendedor participe em 50% do capital da *joint venture*, deve receber, como remuneração do capital, os lucros provenientes da atividade da linha de negócio que lhe compete. O desenvolvimento de um estudo de caso para a empresa, o qual abrangeu o exercício social de 2002, possibilitou experimentar as hipóteses traçadas no trabalho e o alcance dos objetivos propostos, tanto geral quanto específicos.

O modelo de segregação do resultado do exercício entre as linhas de negócio fundamenta-se no princípio básico que os aspectos de comercialização dos produtos da *joint venture* é específico para cada linha de negócio. Vários itens que compõem o resultado do exercício são identificáveis em função dos controles internos que a empresa possui em relação aos produtos fabricados. De maneira geral, as receitas, custos e despesas ligadas a vendas podem ser atribuídas aos produtos com relativa facilidade, haja vista estarem os processos internos da *joint venture* predispostos para controlar separadamente uma série de eventos relacionados às linhas de negócio. Dessa forma, vários itens puderam ser alocados especificamente a cada um dos modelos produzidos e comercializados pela *joint venture*.

Há, porém, itens de receita e despesa que não guardam relação direta com as linhas de negócio, não havendo uma alocação direta para os produtos. Nesses casos, esse trabalho discutiu critérios para alocar tais itens aos produtos, sempre sob a premissa que a segregação do resultado tinha por objetivo identificar a remuneração cabível a cada um dos empreendedores da *joint venture*. Dentre os critérios adotados, particularmente importante foi o conceito de investimento operacional em giro, que, na essência, representa o montante de recursos financeiros operacionais empenhados nas linhas de negócio.

Ao longo do trabalho foram tecidas considerações sobre cada um dos itens que compõem o resultado da Iveco Fiat Brasil Ltda., ponderando-se os argumentos utilizados para alocar cada receita ou despesa às linhas de negócio. Esse raciocínio permitiu obter o resultado proveniente das linhas de negócio e, portanto, o lucro que deveria ser destinado a cada acionista.

Cabe ressaltar entretanto, que o desenvolvimento apresentado consiste na lógica de argumentação para segregação do resultado, e não em um método imutável, pois em outros exercícios sociais podem surgir outros itens relevantes para a formação do resultado, e que eventualmente não foram contemplados na discussão exposta, pois ela se limitou à análise de um período específico. Limitação semelhante pode estar presente na análise de uma outra *joint venture*, principalmente em outro segmento empresarial, pois a segregação do resultado entre as linhas de negócio sempre deve ser analisada sob o caso específico, sob as operações específicas da empresa e de acordo com a forma com que o empreendimento é gerido pelos participantes da *joint venture*.

O estudo de segregação do resultado desenvolvido no trabalho foi efetuado mirando-se uma *joint venture* em que a responsabilidade fundamental (e por conseguinte a remuneração) dos sócios é determinada pela gestão de linhas de negócio, isto é, produtos comercializáveis. Pode haver casos de *joint ventures* em que a divisão de tarefas e competências não é necessariamente o produto final que será comercializado, mas uma atividade produtiva, ou a gestão financeira, por exemplo. Para esses casos, embora também seja concebível a segregação do resultado para remunerar os acionistas de acordo com sua performance, caberia um outro tipo de análise para a formação do resultado, pois ela poderia pautar-se por princípios diferentes dos discutidos nesta dissertação.

O que cabe enfatizar é que a organização estrutural da *joint venture* pode motivar um estudo específico a respeito da forma como o resultado deve ser mensurado para remuneração dos acionistas. O escopo deste trabalho foi o de fazê-lo para

uma organização por linhas de negócio. *Joint ventures* estruturadas de outra forma podem demandar um estudo específico.

Segregado o resultado em função das linhas de negócio da *joint venture*, coube buscar formas de distribuí-lo aos acionistas, com o devido embasamento legal, quer societário, quer tributário. Esse objetivo foi alcançado através da discussão e análise prática para implementação de três hipóteses para a questão.

A primeira solução investigada foi a de promover a distribuição dos lucros proporcionalmente à participação dos sócios no empreendimento, como da forma tradicional e, posteriormente, efetuar um ajuste de contas entre os investidores fora da sociedade. Embora possível, esse método demonstrou-se por demais onerosa sob o ponto de vista tributário dos acionistas.

Foi também avaliada a possibilidade de adequar o lucro cabível a cada investidor através da prática de preços entre a *joint venture* e seus acionistas. Esse método possui duas limitações importantes: primeiro porque é indispensável a existência de transações entre a *joint venture* e os sócios em montantes suficientes para possibilitar o ajuste necessário à justa distribuição dos lucros; segundo porque a questão tributária deve ser ponto de grande atenção, a fim de não induzir alguma das empresas ao ilícito tributário. Há possibilidade de adotar essa prática para balancear a distribuição de lucros, porém criteriosos cuidados são necessários.

A terceira alternativa analisada para proporcionar a correta distribuição dos lucros entre os sócios da *joint venture* foi buscar fazê-lo desproporcionalmente à participação societária no capital social, sob o princípio que a essência da distribuição dos lucros está acima do mero percentual de ações que cada investidor detém na sociedade. Nesse sentido, pode-se fundamentar a remuneração dos sócios sem a observância da participação no capital social invocando dispositivos da Lei nº 6.404/1976, conhecida como "lei das sociedades anônimas" e do Código Comercial. Em uma análise mais precisa e focada aos objetivos propostos no trabalho depreende-se, pela própria doutrina do Direito Comercial pela fatibilidade da hipótese traçada. Nesse sentido, foi de valor

imensurável a contribuição dos ensinamentos de Rubens Requião, através da obra "Curso de Direito Comercial". O novo Código Civil brasileiro, instituído pela Lei nº 10.406/2002, que passou a vigorar a partir de janeiro de 2003, também trouxe importantíssimos esclarecimentos ao estudo em análise, pois veio ratificar a possibilidade de os sócios deliberarem pela distribuição dos lucros em parcela não necessariamente proporcional à participação de cada um no capital social do empreendimento.

Das hipóteses trabalhadas para distribuição dos lucros entre os acionistas da *joint venture*, fazê-lo desproporcionalmente à participação societária demonstrou ser a mais viável. Essa possibilidade é de fácil implementação operacional, pois demanda apenas a previsão nos atos societários da companhia. O principal é fundamentar bem os critérios e a possibilidade de distribuição dos lucros. Especial atenção merece a formalização das decisões acerca da distribuição entre os acionistas; nesse sentido, é indispensável que as deliberações a respeito da remuneração dos sócios estejam firmadas em ata de assembléia entre eles, bem como sejam aprovadas, no mesmo ato societário, as demonstrações financeiras do exercício, sejam as da *joint venture* como um todo, sejam as demonstrações que segregam o lucro para distribuição.

O ambiente competitivo estimula a capacidade de associação de pessoas e empresas como solução possível a questões e desafios relacionados à competitividade, eficácia e excelência empresarial. Os arranjos societários são necessários para operacionalizar idéias e dar vida a empreendimentos concebidos sob os estigmas da cooperação e do compartilhamento de competências. Porém, ao mesmo tempo em que representam uma possível resposta a esse desafio, as *joint ventures* trazem consigo a necessidade de um mecanismo capaz de fazer justiça, do ponto de vista de distribuição de lucros, ao desempenho dos empreendedores que se aventuram a delas participar. Discutir esse mecanismo foi o escopo deste trabalho.

Não foram objeto de pesquisa nesta dissertação e portanto constituem recomendações para trabalhos futuros:

- segregação do resultado de *joint ventures* não industriais, tais como instituições financeiras e empresas prestadoras de serviço;
- distribuição de lucros de *joint ventures* em cuja composição societária estejam presentes sócios pessoas físicas;
- mensuração de ativos intangíveis das *joint ventures*, que eventualmente podem influenciar a segregação dos resultados cabíveis a cada um dos sócios do empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Antony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARRETO, Paulo Ayres. **Imposto sobre a renda e preços de transferência**. São Paulo: Dialética, 2001.

BASSO, Maristela. **Joint ventures**: manual prático das associações empresariais. 3. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. **Caderno de Estudos FIECAFI**. São Paulo, n. 8, abril 1993. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 12 jun. 2003.

BEUREN, Ilse Maria; SOUSA, Marco Aurélio Batista de. Apresentação e estrutura do trabalho monográfico de acordo com as Normas da ABNT. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividades**: contabilidade de gestão: práticas avançadas. São Paulo: Atlas, 1999.

BORBA, José Edwaldo Tavares. **Direito societário**. 8. ed. São Paulo: Renovar, 2003.

BRAGA, Roberto. Análise avançada do capital de giro. **Caderno de Estudos FIECAFI**. São Paulo, n. 3, setembro 1991. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 12 jun. 2003.

BRASIL. Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão financeira de empresas**: um modelo dinâmico. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRASIL. Decreto nº 2.637, de 25 de junho de 1998. Regulamenta a cobrança do Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 jun. 1998. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Decreto nº 3.000, de 26 de março de 1999. Regulamenta a tributação, fiscalização, arrecadação e administração do Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 mar. 1999. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Decreto nº 3.708, de 10 de janeiro de 1919. Regula a constituição de sociedades por quotas, de responsabilidade limitada. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 jan. 1919. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Deliberação CVM nº 207, de 13 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a contabilização dos juros sobre o capital próprio previstos na Lei nº 9.249/95. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Instrução CVM nº 01, de 27 de abril de 1978. Dispõe sobre normas e procedimentos para contabilização e elaboração de demonstrações financeiras, relativas a ajustes decorrentes da avaliação de investimentos relevantes de companhia aberta, sociedade coligada ou sociedade controlada. **Diário Oficial**

[da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 18 mai. 1978. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Instrução CVM nº 247, de 27 de março de 1996. Dispõe sobre a avaliação de investimentos em sociedades coligadas e controladas e sobre os procedimentos para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis consolidadas, para o pleno atendimento aos Princípios Fundamentais de Contabilidade, altera e consolida as Instruções CVM nº 01/78, nº 15/80, nº 30/84, e o artigo 2º da Instrução CVM nº 170/92, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 mar. 1996. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Instrução Normativa SRF nº 11, de 21 de fevereiro de 1996. Dispõe sobre a apuração do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas a partir do ano-calendário de 1996. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 fev. 1996. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Instrução Normativa SRF nº 93, de 24 de dezembro de 1997. Dispõe sobre a apuração do imposto de renda e da contribuição social sobre o lucro das pessoas jurídicas a partir do ano-calendário de 1997. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 29 dez. 1997. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Instrução Normativa SRF nº 243, de 11 de novembro de 2002. Dispõe sobre os preços a serem praticados nas operações de compra e de venda de bens, serviços ou direitos efetuadas por pessoa física ou jurídica residente ou domiciliada no Brasil, com pessoa física ou jurídica residente ou domiciliada no exterior, consideradas vinculadas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 13 nov. 2002. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei Complementar nº 87, de 13 de setembro de 1996. Dispõe sobre o imposto dos Estados e do Distrito Federal sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 set. 1996. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei nº 556, de 25 de junho de 1850. Código Comercial. **Secretaria de Estado dos Negócios da Justiça**, Brasil, 1º jun. 1850. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 dez. 1995. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei nº 9.430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 30 dez. 1996. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei nº 9.457, de 5 de maio de 1997. Altera dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 6 mai. 1997. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Lei nº 10.485, de 3 de julho de 2002. Dispõe sobre a incidência das contribuições para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP) e da Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), nas hipóteses que menciona, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 4 jul. 2002. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

_____. Resolução CFC nº 686, de 14 de dezembro de 1990. Aprova a NBC-T-3 - Conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das demonstrações contábeis. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 ago. 1991. Disponível em: <<http://www.cfc.gov.br>>. Acesso em: 15 jan. 2003.

BRASIL. Lei das sociedades por ações, Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. 22 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

BRIMSON, James A. **Contabilidade por atividades**: uma abordagem de custeio baseado em atividades. São Paulo: Atlas, 1996.

CAMPOS, Gabriel Moreira; SCHERER, Luciano Márcio. Lucro por ação. **Revista Contabilidade & Finanças FIPECAFI - FEA - USP**. São Paulo, v. 15, n. 26, p. 81-94, maio/agosto 2001.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa**: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa: inclui o modelo FAS 95. São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei das Sociedades Anônimas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CASAMENTO de conveniência. **HSM Management**. São Paulo, ano II, v. 6, p. 12-16, janeiro/fevereiro 1998.

CASSERES, Benjamim Gomes. Estratégia em primeiro lugar. **HSM Management**. São Paulo, ano III, v. 15, p. 58-64, julho/agosto 1999.

CATELLI, Armando et al. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 1999.

FABRETTI, Lúdio Camargo. **Contabilidade tributária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GITMAN, Lawrence. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone; Salas, Joan M. Amat. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERREIRO, Reinaldo. Mensuração do resultado econômico. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo, n. 3, setembro 1991. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 10 fev. 2003.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. Formatos multilaterais. **HSM Management**. São Paulo, ano III, v. 15, p. 66-72, julho/agosto 1999.

HIGUCHI, Hiromi; HIGUCHI, Celso Hiroyuki. **Imposto de Renda das empresas**: interpretação e prática. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.

HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de Custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

JALORETTO, José Gilberto. Lucro distribuível. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo, n. 5, junho 1992. Disponível em <<http://www.eac.fea.usp.br/caderno>>. Acesso em: 10 fev. 2003.

KAPLAN, Robert S. COOPER, Robin. **Custo e Desempenho**: Administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

MELO, José Eduardo Soares. **ICMS teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Dialética, 2000.

NORMAS Internacionais de Contabilidade. **Norma Internacional de Contabilidade - NIC 31**: demonstrações contábeis referentes a interesses em "joint ventures". São Paulo: IBRACON, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís; FREZATTI, Fábio; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. A decisão de distribuição de lucros: alguns aspectos que envolvem essa decisão. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo, n. 11, junho 1994. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 10 fev. 2003.

PARISI, Cláudio; CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno; VASCONCELLOS, Marco Túlio de Castro. Modelo de identificação e acumulação de resultado sob a ótica do Gecon. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo, n. 15, janeiro/junho 1997. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 10 fev. 2003.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; OLIVEIRA, Luís Martins de. **Contabilidade avançada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

REIS, Maria Lúcia Américo; BORGES, José Cassiano. **O IPI ao alcance de todos**. Rio de Janeiro: Revista Forense, 1999.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 20. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. São Paulo: Atlas, 1982.

SÁ, Antônio Lopes de; SÁ, Ana M. Lopes de. **Dicionário de contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Nelson dos. Aspectos relacionados ao lucro passível de distribuição e a manutenção do capital da empresa. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo,

n. 10, maio 1994. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br/cadernos>>. Acesso em: 10 fev. 2003

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras**: abrindo a caixa preta: como interpretar balanços para a concessão de empréstimos. São Paulo: Atlas, 1997.

SHOUERI, Luís Eduardo et al. **Tributos e preços de transferência**. São Paulo: Dialética, 1999.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLYWOTZKY, Adrian. Crescimento = foco nos lucros. **HSM Management**. São Paulo, ano III, v. 12, p. 71-80, janeiro/fevereiro 1999.

SOARES JUNIOR, Leonildo. **Modelo para avaliação do impacto dos juros sobre o capital próprio na estrutura de capital e no fluxo de caixa das empresas**. 2001. 256 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SUAREZ, Marcus Alban. A questão da joint venture. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 25, n. 2, p. 54-60, abril/junho 1990.

TEBECHRANI, Alberto et al. **Regulamento do Imposto de Renda**. São Paulo: Resenha Editora, 2000.

WALTER, Fábio. **Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do *balanced scorecard***. 2001. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.