

# OS MODELOS DE ALIANÇAS EMPRESARIAIS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

**Rodolpho Bernardi Neto**

Bacharel em Administração,  
MBA executivo em gestão empresarial  
Mestre em ciências gerenciais  
Doutorando em ciências empresariais

**Resumo:** Parceria, aliança estratégica, *joint venture* são assuntos atuais. Esta nova modalidade de relacionamentos interorganizacionais são fundamentais para o desenvolvimento das empresas do mundo competitivo e globalizado. Este trabalho visa demonstrar, de forma resumida, quais são os modelos, o funcionamento e a forma jurídica de composição das parcerias internacionais entre organizações.

**Abstract:** *Partening, strategic union, joint venture are present subjects. This new way of relationship is essential to the developing of a company in global world. This paper wants to show by an abstract way, which are the models, the function and the juridic way of international partners between organizations.*

## INTRODUÇÃO

Quando o investidor internacional decide tornar-se mais envolvido com a produção direta no exterior, existem várias opções. A primeira e provavelmente a mais viável, é compor uma aliança com outra organização. As alternativas de parceria variam muito, conforme o país, natureza dos negócios, mercado a ser atingido, público etc... Kissler define parceria:

*“...Parceria – a vinculação estratégica de empresas fornecedoras numa rede abrangente de empresas, que visa atividades de desenvolvimento, produção e comercialização...”* (Kissler, 1998).

As alternativas de alianças variam da natureza dos negócios, características do produto, concorrência, sazonalidade do produto e outros aspectos. Geralmente, apresentam-se nas seguintes modalidades:

1. Acordos de licença;
2. Franquias Internacionais;
3. *Joint Ventures*;
4. Subsidiárias e Operações “*turnkey*”; e
5. Alianças estratégicas

**Acordos de licença:** Determinadas firmas internacionais possuem capital e liderança gerencial, mas não dispõem de tecnologia necessária para competir. Sendo assim, assinam acordos de licença com outras empresas que fornecem o direito de usar a tecnologia, tais como o processo de produção, estratégias de marketing, modelos de gerenciamento para um ou mais produtos (Holland, 1998).

A empresa autorizada, que pode ser denominada como licenciada, paga uma soma fixa à empresa que autorizou a utilização de sua tecnologia. Esta porcentagem varia muito, mas geralmente é de 2 a 5% do valor da receita bruta. Este pagamento denomina-se “*royalty*”. O valor varia dependendo da assistência prestada ao licenciado. Quanto mais completa a assistência, mais caro o pagamento do “*royalty*”

Antigamente, este contrato era raro, pois era comum os licenciados não cumprirem com suas obrigações, deixando de pagar o valor devido. Desde os anos oitenta, a situação tem se alterado significativamente. O governo norte americano, e depois seguido pelo francês e alemão, tem se empenhado na solicitação que os governos dos países onde encontram-se a grande maioria das empresas licenciadas – geralmente países emergentes e de terceiro mundo – promulguem leis de proteção aos direitos de produção, e que façam, através de dura fiscalização, com que estas leis sejam cumpridas.

Através da Organização Mundial do Comércio – OMC, tem-se conseguido criar um processo de seriedade neste modelo de parceria. E não é só a produção ou a tecnologia que são licenciados. Muitas marcas têm autorizado seu uso para a fabricação de diversos produtos. Editoras cedem o seu nome e padrão de publicação para o mundo inteiro. A revista “Playboy” é um exemplo. Recentemente podemos ver marcas infantis, como “Pokemon”, marca proveniente de um desenho animado japonês, serem licenciadas para diversos países.

Existe um grande problema. As empresas que autorizam a utilização de sua tecnologia ou marca temem que o licenciado se torne um concorrente quanto termina o contrato de licença. Uma das grandes vantagens da licença é seu baixo custo de investimento para os exportadores. Esta modalidade de parceria é muito antiga, pois, no tempo em que as barreiras alfandegárias eram um grande empecilho, era o modelo mais utilizado. O contrato de licença ainda é muito utilizado na relação entre o primeiro e o terceiro mundo.

Essa modalidade de parceria internacional depende, sobretudo, de bons contratos; e as partes devem ser conhecedoras do direito internacional. Em caso de litígio, tem-se como instrumento de defesa dos interesses particulares os tribunais nacionais, em primeira instância, os fóruns internacionais e, por fim, caso envolva a política comercial dos países, pode-se apelar à OMC – Organização Mundial do Comércio.

**Franquias Internacionais:** Franquias são uma forma mais rígida de licença. O franqueador assiste a empresa franqueada com estratégias de marketing, vendas, produção, composição visual do produto ou da empresa, entre outros aspectos. São mais comumente utilizadas por empresas de serviço, enquanto os contratos de licença, visto anteriormente, são mais utilizados por empresas manufatureiras. O processo de franquia permite que o franqueado possa negociar produtos ou serviços de uma marca já aceita no mercado nacional ou internacional. Por isto o franqueado necessita operar dentro de uma padronização pré estabelecida. O processo de produção, marketing e divulgação, e até o controle financeiro, de custos e orçamentário, é pré-determinado.

A Pizza Hutt é um exemplo. Uma rede mundial de pizzaria. Outro exemplo é o Mac Donald, para ficarmos no ramo alimentício de “*fast food*”. As empresas citadas, ambas estabelecidas nos Estados Unidos, cedem o modelo de seu processo de fabricação e tecnologia de venda e marketing para o resto do mundo. O investidor, ou franqueado, sabe que a probabilidade de sobrevivência de sua empresa é muito maior que um investimento sem o uso da marca mundial.

No Brasil, o Sebrae<sup>222</sup> apresenta números que impressionam quanto à mortalidade, nos primeiros cinco anos de vida, de pequenas e micro empresas. Quando se trata de franquias, a sobrevivência é bem maior. Uma das desvantagens da franquia é justamente o que os franqueadores apresentam como uma de suas grandes vantagens, a padronização. Se por um lado facilita a implantação de processos produtivos, e é possível manter qualidade de produtos em praticamente todo o mundo, por outro lado, esta padronização não pode significar total uniformidade. Uma total uniformidade pode prejudicar, e isto acontece, os mercados domésticos. As empresas franqueadoras devem entender as características sociais das empresas parceiras (franqueadas) e da sociedade local, do micro cosmos em que está inserido o projeto da empresa franqueada. Características regionais têm que ser consideradas.

---

<sup>222</sup> Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio a micro e pequena empresa.

O Mac Donald, o maior restaurante do mundo de fast-food em forma de sanduíche, adapta-se às regionalizações; no Brasil, o café da manhã, que é importantíssimo nos EUA, não é oferecido. Sendo assim, no Brasil, abre mais tarde e fornece basicamente a mesma refeição durante todo o dia. Nos EUA, pela manhã, é oferecido aos clientes o típico *cadê americano* com muito ovo, geléias, salsichas e bacon.

O Dunkin Donut<sup>223</sup>, no Brasil, não inicia suas atividades antes das 10 horas da manhã, pois não há cliente. O brasileiro entende o Donuts (que é uma espécie de bolinho com massa bem macia e recheio dos mais diversos cremes) como sendo um doce que deve ser comido após as refeições ou no lanche da tarde. O americano só come de manhã. Não se acha loja dos donuts aberta na hora do almoço nos EUA.

No Japão, a Domino's Pizza oferece pizza de frutos do mar. E mesmo a estratégia deve ser alterada. Utilizando como exemplo novamente a Domino's Pizza, lembra-se que o slogan da empresa era de uma "Pizza entregue em tempo mais rápido que qualquer concorrente". A empresa chegou a patrocinar carros de corrida em grandes campeonatos mundiais. Após vários acidentes ao redor do mundo com os entregadores, a empresa viu-se obrigada a repensar esta estratégia, pois esses acidentes estavam alterando a imagem da empresa. Os clientes começaram a entender que a Domino's tem como única preocupação o atendimento ao cliente e faturar, não se preocupando com os seus funcionários. E, ao mudar esta posição da entregadora mais rápida de pizza do mundo, seu contrato de franquia teve ser revisto no mundo todo.

**Joint Ventures:** Sem tradução para o português, a *joint venture* é uma associação entre duas empresas, nas seguintes condições, cita Basso (1994):

- a) uma empresa é formada com a sociedade entre uma empresa internacional e outra local no país a investir;
- b) uma empresa é formada por duas empresas internacionais com o objetivo de fazer negócios, ou implantar-se em um terceiro país;
- c) Uma empresa é formada entre uma agência governamental do país de onde pretende-se operar e uma empresa internacional; e
- d) Uma cooperação entre duas empresas internacionais para um projeto de duração limitada. Um exemplo é a construção civil, em que, ao término de grandes obras, desfaz-se a sociedade.

---

<sup>223</sup> Marca mundial de empresa que revende roscas doces e bolos recheados

Embora a formação de uma *joint venture* ofereça a vantagem de economia de recursos financeiros e gerenciais, existem desvantagens. Uma grande desvantagem é que a grande maioria dos países exigem que a sociedade das *joint ventures* sejam formadas por empresas nacionais; e que o lucro, ao ser repartido, não pode de todo ser repatriado. E mesmo a repartição dos lucros deve ser analisada por comitês do governo de origem.

A *joint venture* não é uma criação dos legisladores nacionais, pois nasce do interesse prático, sendo, segundo Luiz Olavo Baptista (1992, p. 185), “uma mescla da criação civilista e do interesse consuetudinário da *common* proibição de uma sociedade anônima fosse sócia de uma sociedade de outro tipo. As *joint venture* podem apresentar os seguintes modelos:

1. *equity joint ventures*, que se caracteriza por ser uma associação de capitais;
2. *non equity joint venture*, em que não há contribuição de capitais;
3. *corporate joint venture*, que identifica-se como uma associação de interesses que gera uma pessoa jurídica; e
4. *non corporate joint venture*, que é uma associação de interesse que não dá nascimento a uma pessoa jurídica.

Concluindo, pode-se definir *Joint Venture* utilizando o conceito explicitado por Alfredo Lamy Filho (1992, p. 363) apud Basso (1994, p. 41):

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

**Subsidiárias:** Uma empresa pode, através das condições abaixo descrita, manter uma subsidiária no exterior. Este processo ocorre de três formas:

- a) Construção de uma fábrica nova;
- b) Aquisição de um fábrica existente; e
- c) Comprar os distribuidores, formando uma rede já familiarizada com o produto construindo posteriormente a fábrica.

Uma subsidiária pode ou não envolver um processo de parceria, ou aliança. A Gillete<sup>224</sup> geralmente ingressa nos mercados internacionais, utilizando subsidiárias, e promove parcerias com os distribuidores e com sua rede.

No Brasil, pode-se utilizar como exemplo a fábrica de refrigerantes Coca Cola. Ela opera como subsidiária da fábrica americana, fornecendo o xarope, ingrediente secreto e fundamental para a fabricação do refrigerante. Fábricas operam sob forma de franquias, recebem o xarope, misturam-no e distribuem os refrigerantes. E são pagos *royalty* à matriz da fábrica em Atlanta, nos EUA, além do valor pago ao xarope do refrigerante.

**Turn Key:** Este modelo de parceria internacional, ou nacional ocorre quando uma empresa resolve assistir uma empresa parceira com maquinário, treinamento, know how<sup>225</sup> para o processo de produção. Quando a fábrica está pronta para o funcionamento, a parceira entrega as chaves para a operação. Muitas vezes, o pagamento é feito quando se entrega a chave. A parceria funciona somente na implantação do projeto, a operação do projeto ou comercialização do produto não é competência da parceria do processo de *Turn Key*.

Pode-se dizer que o processo de parceria sob a modalidade *Turn Key* é um contrato de construção de plantas industriais, com o repasse de tecnologia

*Alianças Estratégicas: implementação de políticas de aberturas comerciais generalizadas, impõe adaptações a esta nova realidade. A harmonização entre a legislação dos países é necessária. O novo ambiente econômico significa também novas condições de concorrência, novos riscos, e novas oportunidades. As empresas são obrigadas a adaptar-se às novas condições. Atitudes inovadoras e criativas serão necessárias. As empresas terão que desenvolver novos produtos, conquistar novas fatias do mercado, melhorar a produtividade e reduzir custos para se tornar competitivas (Harbison e Pekar, 1999).*

As modalidades tradicionais de ampliação de fronteiras, através de contratos de distribuição, de representação, de licenciamento de marcas e patentes, contratos de franquia, entre outros, não mais satisfazem às tendências atuais. A melhor opção hoje é a busca de uma maior cooperação entre as empresas. Esta cooperação pode ser feita entre as empresas de um mesmo setor ou não, para disputar o próprio mercado interno do país.

---

<sup>224</sup> Empresa multinacional produtora de produtos de barba e higiene

<sup>225</sup> Expressão em inglês sem tradução que significa deter a tecnologia

Deve-se tomar cuidado para que estes acordos de cooperação não criem trustes ou cartéis. Os países criaram instrumentos para evitar este tipo danoso de associação. No Brasil, pode-se citar o CADE, órgão governamental que regulamenta e analisa as grandes fusões, aquisição e alianças. O CADE pode inclusive vetar, ou propor a Promotoria Pública que proíba algumas fusões. Recentemente, uma multinacional adquiriu uma empresa nacional de produtos de higiene e o CADE proibiu o uso de marca de um de seus produtos, pois seu uso significaria o domínio de mais de 50% do mercado nacional. E a formação de cartéis não é bem vista pelos consumidores, principalmente os do primeiro mundo.

A tendência atualmente é um maior número de empresas procurando parceiros para desenvolver o seu trabalho. Nesta perspectiva, começaram a ser utilizados novos meios de integração ou concentração de empresas, muito mais complexos, para atender a necessidade crescente de expansão e de união entre as empresas. Pode-se citar o exemplo de consórcios de empresas; ou o da fusão de empresas ou ainda o da aquisição de empresas, ou ainda um processo que engloba os outros três citados – o da *joint venture*, figura jurídica que engloba as alianças estratégicas.

### **Conclusão**

Dentro do processo de distribuição ou internacionalização de uma empresa, deve-se, além dos modelos acima descritos, preocupar-se com:

- a) Uma intensa pesquisa de mercado;
- b) Analisar os canais de distribuição, podendo fazer parceiras;
- c) Analisar os fatores sociais e culturais do país; e
- d) Principalmente, procurar um bom parceiro para adentrar a um mercado estranho e, provavelmente, com peculiaridades que a empresa investidora não conhece.

Fica claro que, em um mundo globalizado e extremamente competitivo, as empresas devem unir-se e aproveitar “expertise” de cada uma, o que cada parte faz de melhor. E um cuidado é especial. A preocupação com os detalhes operacionais, contratuais e legais até a implantação da aliança é fundamental, mas não único. Os empresários sabem que a presença de advogados é importante para a discussão da legalidade e condições de sobrevivência da parceira. Mas não se pode esquecer que a parceria é formada para uma vida longa. E uma fusão, ou união entre empresas, envolve pessoas e de várias culturas. Saber trabalhar com essas variáveis é o segredo do sucesso de uma aliança estratégica.

### **Referências:**

1. BARLETT, C. A. & GHOSHAL, S. Gerenciando Empresas no Exterior – a solução Transnacional. São Paulo, Makron Books, 1992.
2. BASSO, M. Joint Venture – manual prático das associações empresariais. Porto Alegre, Livraria do Advogado Editora, 1998.
3. BASSO, M. Joint Venture – manual prático. Porto Alegre, Livraria do Advogado Editora, 1994.
4. CHIAVENATO, I. Os Novos Paradigmas – como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2.ed. São Paulo, Editora Altals S.A., 1998.
5. HARBISON, J. R. & PEKAR, P. Jr. Alianças Estratégicas – Quando a Parceria é a Alma do Negócio e o Caminho para o Sucesso. São Paulo, Editora Futura, 1999.
6. HOLLAND, N. A. A Internacionalização dos Negócios. Rio de Janeiro, Editora Forense, 1999.
7. KISSLER, L. Parceria Estratégica – uma resposta européia ao desafio japonês: para o desenvolvimento de relações fabricantes-fornecedores nas indústrias automobilísticas francesa e alemã: Revista de Negócios – FURB, v. 3, (n. 1), p. 7- 19, 1998.
8. LORANGE, P. & ROSS, J. Alianças Estratégicas – Formação, Implementação e Evolução. São Paulo, Editora Atlas, 1999.
9. YOSHINO, M. & RANGAN, U. S. Alianças Estratégicas, uma abordagem empresarial à globalização. São Paulo, Editora Makrom Books Ltda, 1993.